



Suvi Vikholm

Henkilöstöhallinnon auditointi

Kysely HUSLABin esimiehille

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Bioanalyttikko
Bioanalytiikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
15.11.2010

Tekijä(t) Otsikko	Suvi Vikholm Henkilöstöhallinnon auditointi - Kysely HUSLABin esimiehille
Sivumäärä Aika	42 sivua + 5 liitettä 15.11.2010
Tutkinto	Bioanalyytikko
Koulutusohjelma	Bioanalytiikan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Erikoissuunnittelija Raija Lahdenperä Henkilöstösuunnittelija Anne Kujala Yliopettaja Riitta Lumme
<p>Auditointi on havainnointia, jonka tarkoituksena on pyrkiä toiminnan tarkkaan ja puolueettomaan kuvaamiseen. Saatuja tuloksia voidaan verrata toiminnalle annettuihin ohjeisiin. Vertailua voi tehdä myös aiempien auditointien tuloksiin. Ohjeista poikkeava toiminta on huomioitava auditointiraportissa. Auditointi on osa laadunhallintaa. Sen avulla voidaan löytää laatua parantavia kehittämiskohteita.</p> <p>Henkilöstöhallinto koostuu henkilöstöä johtavista esimiehistä. Henkilöstöhallinnon auditoinnissa selvitetään esimiesten toimintatapoja ja verrataan niitä heille annettuihin toimintaohjeisiin.</p> <p>HUSLABissa henkilöstöhallinnon auditointi on tehty sähköisellä kyselylomakkeella. Vastaava, aiempi henkilöstöhallinnon auditointi on tehty vuonna 2008.</p> <p>Työn aiheena oli HUSLABin henkilöstöhallinnolle tehtävä auditointi -kysely. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstöhallinnon toimintaa työnjaon, ammatillisen johtamisen, koulutuksen, rekrytoinnin ja työturvallisuuden osalta. Tulosten avulla HUSLAB saa tietoa henkilöstöhallinnon toimintatavoista ja voi näiden tietojen perusteella kehittää toimintaansa.</p> <p>Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille 83:lle HUSLABin vastuualueiden johtajille, vastuuyksiköiden päälliköille, sekä osastonhoitajille. Vastaajien määrä oli melko alhainen, kokonaisvastausprosentti oli 43 %.</p> <p>Auditoinnin tulokset hyvin samanlaiset edellisen auditoinnin kanssa. Pääosin henkilöstöhallinto osaa toimia ohjeistusten mukaisesti. Akateemisten työvuorosunnittelu ei toteutunut kaikilla ja delegoiduissa päätöksenteko-oikeuksissa oli epäselvyyksiä. Vastaajat itse toivoivat parannuksia intranetin toimivuuteen.</p> <p>Vähäisten vastausten vuoksi saatuja tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Auditointiraportti on tehty HUSLABin käyttöön. Luottamuksellisuutensa vuoksi audiotinnin tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä erillisenä auditointiraporttina.</p>	
Avainsanat	auditointi, henkilöstöhallinto, HUSLAB

Author Title	Suvi Vikholm Audit Survey for the HUSLAB Human Resource Management
Number of Pages Date	42 pages + 5 appendices 15 November 2010
Degree	Bachelor of Health Care
Degree Programme	Biomedical Laboratory Science
Specialisation	Biomedical Laboratory Science
Instructors	Specialist planning officer Raija Lahdenperä Personnel planning officer Anne Kujala Principal Lecturer Riitta Lumme
<p>An audit is an observation which purpose is to describe activity closely and fairly. The obtained results may be compared with the instructions which are given for actions. The results may be also compared with earlier audits. Atypical activity comparison with instructions needs to take into account in the audit report. An audit is part of the quality management. It is possible to find out objects of development with the audit process.</p> <p>Personnel management consists of managers who are responsible for human resources. The purpose of the audit of personnel management is to find out managers working and compare them with instructions.</p> <p>The audit of the personnel management at the HUSLAB, Helsinki Finland, was made with an e-questionnaire. A corresponding audit was made in 2008.</p> <p>The subject of my final project was to audit survey the HUSLAB managers. The purpose of the audit survey was to find out the actions and working methods of the managers. The following tasks were surveyed and discussed: work distribution, professional leadership, further training, recruitment and occupational safety.</p> <p>An e-questionnaire (N=83) was sent to heads of department, chief physicians and nurse managers. The relative of respondents was quite low. The response rate 43 %.</p> <p>The results of this audit were similar to the corresponding 2008 audit. The personnel management activity was mainly in accordance with the given instructions. However, the planning of shift work was not actualised in every unit and there was some confusion in how to delegate rights to make decisions. The respondents wanted to improve the HUSLAB intranet.</p> <p>Finally, the minor amount of the respondents made the results only suggestive. A separate audit report was made for HUSLAB and it was not included in to my final project.</p>	
Keywords	audit, personnel management, HUSLAB

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Auditointi osana laadunhallintajärjestelmää	2
2.1	Auditointi on osa laadunhallintaa	2
2.2	Auditoinnin määrittelyä	4
2.3	Auditointia koskevat periaatteet, pätevyysvaatimukset ja koulutus	5
2.4	Auditointiohjelma ja auditointiprosessi	7
2.5	Auditointi HUSLABissa	10
3	Henkilöstöhallinto	12
3.1	Henkilöstöhallinto on osa laadunhallintaa	12
3.2	Henkilöstöhallinnon määrittelyä	14
3.3	Esimiehen tehtäviä ja ominaisuuksia henkilöstöhallinnoijana	16
3.4	Henkilöstöhallinto HUSLABissa	20
4	Työn tarkoitus	25
5	Työn toteutus	26
5.1	Kyselyn suunnittelu	27
5.2	Kyselyn toteutus ja tulosten käsittely	30
6	Tulokset	31
6.1	Havainnot	35
6.2	Tulosten luotettavuuden arviointi	36
7	Pohdinta	38
7.1	Työn aihepiiri ja tulokset	38
7.2	Opinnäytetyöprosessi	39
	Lähteet	41

Liitteet

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake
- Liite 3. Tulosten graafiset esitykset
- Liite 4. Avoimien kysymysten vastaukset
- Liite 5. Auditointiraportti

1 Johdanto

Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on varmistaa, että laadulle asetetut tavoitteet täyttyvät. Organisaatio määrittelee laatukriteerit täyttävät toimintatavat toimintaohjeissaan. Henkilöstöhallinnon toiminta on organisaation strategian mukaista toimintaa, jolla henkilöstöä ohjataan tavoitteellisesti. Henkilöstöhallinnon esimiehen tehtävänä on saada laadittu strategia toimimaan käytännön työssä. Menestyksekkäästi johtaakseen esimiehen on tunnettava työympäristönsä, sekä omat tehtävänsä ja vastuunsa. Hänen on sitouduttava laadunhallinnan toteutukseen ja ohjata tähän myös henkilöstöä omalla, esimerkillisellä toiminnallaan. Henkilöstöhallinnon toiminta on määriteltyä ja näin myös mitattavissa olevaa.

Auditointi on toiminnan tarkastelua ja havainnointia, jonka tarkoituksena on saada totuudenmukaista tietoa toiminnan tasosta. Auditoinnin avulla pyritään varmistamaan laadunhallinnan toteutumista ja löytämään toiminnasta laatua parantavia kehittämiskohteita. Auditoinnilla selvitetään ovatko kohteen toiminnalle asetetut laadunhallintajärjestelmän mukaiset vaatimukset täytetty. Jatkuva kehittyminen ja toiminnan parantaminen ovat nykyaikaisen organisaation pysyviä tavoitteita, näitä tavoitteita voidaan tukea auditoinnilla.

Työn tarkoituksena oli hankkia tietoa HUSLABin henkilöstöhallinnon nykytilanteesta ja julkaista se auditointiraportin muodossa. Auditoinnilla haluttiin selvittää onko henkilöstöhallinnon toiminta ohjeistusten mukaista ja löytää toiminnasta laatua parantavia kehittämiskohteita. Auditoinnilla haluttiin myös selvittää henkilöstöhallinnon toimintaan kohdistuvien lisäohjeistusten tarvetta. Auditoinnilla saatuja tuloksia voidaan käyttää henkilöstöhallinnon toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyössäni pyrin kertomaan teoretietoa henkilöstöhallinnosta ja auditoinnista, sekä niiden yhteydestä laadunhallintaan. Esittelen myös auditoinnin keskeisimmät tulokset ja näiden perusteella havaitut kehittämiskohteet.

2 Auditointi osana laadunhallintajärjestelmää

Tässä luvussa on selvitetty auditoinnin osuutta laadunhallinnassa, sekä yleisiä auditointiin kuuluvia asioita. Luvun lopussa on selvitetty auditointia HUSLABissa.

2.1 Auditointi on osa laadunhallintaa

Laadunhallintajärjestelmällä on useita eri nimiä, se voi olla esimerkiksi toiminnan ohjausjärjestelmä tai toimintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan toimintaprosessia, josta kerätään tietoa analysoitavaksi. Kerätyn tiedon perusteella tehdään johtopäätöksiä ja tarvittaessa toimintaa korjaavia toimenpiteitä. Seuraavan toimintaprosessin tietoja analysoitaessa saadaan selville onko aiemmin tehdyillä muutoksilla ollut toivottu vaikutus tulokseen. (Pesonen 2007: 50 – 51.) Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on Suomessa vielä vapaaehtoista. Akkreditoiduilta laboratorioilta vaaditaan kuitenkin sisäisiä auditointeja ja johdon katselmuksia. (Linko 2005: 124 – 125.)

Laadunhallintajärjestelmä tulee kuvata laatukäsikirjassa. Standardissa ISO 15189 on kuvattu viitteellinen laatukäsikirjan rakenne joka sisältää mm. laatupolitiikan, henkilökunnan koulutuksen ja perehdyttämisen, laadunvarmistuksen, laadunohjauksen ja sisäisen auditoinnin. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 18 -20.) Laadunhallintajärjestelmän toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden tulee olla julkaistuna laatupolitiikan muodossa laboratorion johtajan valtuutuksella. Laatupolitiikka dokumentoidaan laatukäsikirjaan, sen tulee sisältää laadunhallintajärjestelmän tavoitteet. Laatupolitiikassa tulee vaatia tutkimustoimintaan osallistuvan henkilökunnan perehtyminen laatuasiakirjoihin, sekä toimintaperiaatteisiin ja menettelytapoihin sitoutuminen. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 16 -18.)

Laadunhallintajärjestelmässä tulee olla dokumentoituna toimintaperiaatteet, prosessit, ohjelmat, menettelytavat ja ohjeet. Johdon tehtävänä on varmistaa että ohjeet otetaan

käyttöön ja ne ymmärretään. Kaikkien asiaankuuluvien tulee saada nämä dokumentit käyttöönsä. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 16 -18.) Organisaation tulisi kuvata laadunhallintajärjestelmänsä jotta se olisi johdonmukainen. Ensin täytyy kuitenkin sopia ja päättää käytettävistä toimintamalleista. Varsinaisen toiminnan tulee tapahtua kuvattujen tapojen mukaisesti ja tämän tulisi myös ilmetä tuloksissa. Aivan kaikkea ei tarvitse kuvata, tärkeintä on selvittää toiminnan kannalta tärkeimmät asiat. (Pesonen 2007: 52 – 56.)

Laboratorion johdon tulee jatkuvasti pyrkiä huomaamaan mahdolliset kehittämiskohteet. Jatkuvaan parantamiseen tähtäävän toimintasuunnitelman kehittäminen ja käyttöönotto on laboratorion tehtävä. Johdon tehtävä on arvioida toimenpiteiden tehokkuutta auditoinnilla tai katselmuksella. Johdon tehtäviin kuuluu kehittämiskohteisiin tarttuminen ja varmistaa että laboratorio osallistuu laadunparantamiseen. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 28.)

Sisäisellä auditoinnilla pyritään todentamaan että toiminnot ovat laadunhallintajärjestelmän vaatimusten mukaisia. Sisäisen auditointiohjelman tulisi kattaa organisaation kaikki osa-alueet, johdon toimintaa tulisi auditoida organisaation määrittelemän aikataulun mukaisesti. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 30.) Laatuorganisaatioon kuuluvien henkilöiden olisi hyvä osallistua auditointitapahtumiin. (Linko 2005: 125).

ISO = Organisation for Standardization. (Pesonen 2007: 74). ISO 19011 on standardi laadunhallintajärjestelmän ja ympäristöjärjestelmän auditointiin, mutta standardin joustavuuden vuoksi sitä voidaan käyttää myös muun tyyppisiin auditointeihin. Tätä standardia voidaan soveltaa sekä sisäisiin, että ulkoisiin auditointeihin. (Carter 2004: 28.) Standardissa on kuvattu sisäisen ja ulkoisen auditoinnin käyttötilanteita, esimerkiksi hallintajärjestelmän auditointi on sisäistä ja sertifiointiauditointi on ulkoista. (Carter 2004: 29).

ISO standardeja päivitetään tietyin väliajoin, mutta laadunhallinnan pääperiaatteet pysyvät kuitenkin ennallaan, nämä periaatteet ovat: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöiden huomioiminen, prosessimainen ajattelutapa, systeemijattelu, jatkuva parantaminen, päätöksenteon perustuminen faktoihin sekä yhteistyösuhteet. (Pesonen 2007: 78 – 81.)

Siloaho on laadunhallintaa tutkiessaan huomannut johdon suhtautumisen olevan tärkeässä asemassa laadunhallinnan onnistumisessa. Mielipidekartoituksissa laboratorioiden johto on pitänyt omaa osuuttaan laadunhallinnassa vähintään melko tärkeänä. He kiinnittivät huomiota laadunhallinnan näkökohtiin päätöksiä tehdessään. Henkilöstön koulutukseen liittyvät asiat johto näki laatuvarmistuksen tehtäviin kuuluvaksi. Johtajien arvion mukaan osa henkilöstöstä vastustaa laadunhallintajärjestelmän käyttöä. Laadunhallintajärjestelmä on koettu mielekkääksi, mutta sen mukana lisääntyneet arvioinnit ja auditoinnit vaativat lisää resursseja laadunhallintaan. Laadunhallintajärjestelmällä voidaan saada uusia välineitä laadunvarmistukseen esimerkiksi sisäisten auditointien avulla. (Siloaho 2006: 143 – 144.)

2.2 Auditoinnin määrittelyä

Auditointi on arviointia, jonka tarkoituksena on varmistaa että organisaation toiminta on vaatimusten mukaista. Auditoinnin avulla etsitään myös organisaation kehittämiskohteita. Organisaation oma henkilöstö suorittaa sisäisen auditoinnin kysymysten avulla. Auditoinnilla saaduista tuloksista kirjataan ylös poikkeamat ja huomautukset. Poikkeamalla tarkoitetaan asiaa joka ei toteudu vaatimusten mukaisesti, huomautuksilla taas pienempiä epäkohtia. Poikkeamat ovat korjaustoimenpiteitä vaativia kehittämiskohteita. Arvioinnista tehdään lopuksi organisaation johdolle toimitettava yhteenveto. (Pesonen 2007: 190 – 204.)

Auditointi on johdon työkalu, jonka tavoitteena on saada totuudenmukainen kuva auditoinnin kohteesta. Pyrkimyksenä ei ole varsinaisesti etsiä virheitä tai merkkejä epärehellisestä toiminnasta, vaan tulokset tulisi arvioida puolueettomasti ja

tasapuolisesti. (Carter 2004: 56.) Tavoitteet auditoinnille määrittävät auditointia pyytäneen tahon mukaan. (Carter 2004: 60). Auditoinnin päätavoite on toiminnan kehittäminen. Tehokkuutta täytyy tarkastella ja arvioida jotta kehittämistarpeet voidaan havaita. Auditoinnin painopisteen oletetaan tulevaisuudessa siirtyvän enemmän prosessien kehittämiseen, muutoseikkojen tarkastelu jäädessä vähemmälle. (Linko 2005: 125.)

Sisäisiä auditointeja tulee tehdä määräajoin, näin todennetaan että laboratorion toiminnot ovat johtamisjärjestelmän ja standardien vaatimusten mukaisia. Kaikki auditoinnilla saatavat tiedot tulee tallentaa, samoin tiedot suoritetuista korjaavista toimenpiteistä. Korjaavien toimenpiteiden toteutusta ja tehokkuutta tulee seurata. (SFS. 2005 SFS-EN ISO/IEC 17025: 28.) Organisaation jokainen osa-alue tulisi auditoida sopivin aikavälein. Auditointi kannattaa suorittaa pieniin osa-alueisiin keskittyen, jotta auditointi olisi mahdollisimman hyödyllinen. (Linko 2005: 125 – 126.) Auditointia luonnehtivia periaatteita ovat eettinen toiminta, oikeudenmukainen esittäminen, asianmukainen ammatillinen toiminta, riippumattomuus, sekä näyttöön perustuva lähestymistapa. Näitä periaatteita noudattamalla auditointia voidaan pitää tehokkaana ja luotettavana. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 14.)

2.3 Auditointia koskevat periaatteet, pätevyysvaatimukset ja koulutus

Auditoiden koulutus, auditointiohjelman suunnittelu, ohjelmasta tiedottaminen, sen toteutumisen seuraaminen, keskeisten tulosten analysointi ja tulosten tiedottaminen johdolle on organisaation laatuasioista vastaavien henkilöiden vastuulla. (Linko 2005: 125). Laatupäällikkö tai joku tehtävään valittu pätevä henkilö suunnittelee, organisoi ja toteuttaa auditoinnin. Käytetyt menettelytavat tulee määritellä ja dokumentoida. Yleensä tärkeimmät osa-alueet auditoidaan kerran vuodessa. Auditoinnilla havaitut puutteet ja parannuskohteet vaativat korjaavia toimenpiteitä. Auditoinnin tulokset tulee lähettää johdon katselmoitavaksi. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 30 – 32.)

Luottamus, rehellisyys, salassapito ja hienovaraisuus ovat eettisen toiminnan osatekijöitä. Luottamuksella tarkoitetaan auditoijan ja johdon välistä molemminpuolista luottamusta, joka edesauttaa totuudenmukaisten auditointitulosten saamista. Rehellisyys on auditoijan vaikeasti määriteltävissä oleva henkilökohtainen ominaisuus. Salassapidolla tarkoitetaan auditoinnilla saatujen, luottamuksellisten tietojen eteenpäin välittämistä vain perustelluissa tapauksissa. Hienovaraisuudella tarkoitetaan auditoijan käyttäytymistä niin, ettei hän paljasta auditoinnin kohteiden henkilökohtaisia tietoja tai muuten toimi loukkaavasti. (Carter 2004: 34 – 35.)

Oikeudenmukaisella esittämisellä tarkoitetaan auditoijan velvollisuutta raportoida totuudenmukaisesti ja tuoda tasapuolisesti esille huomiota kiinnittäneiden asioiden syitä. Kaikki löydetyt epäkohdat ja erimielisyydet tulisi kirjata tarkkaan ylös. Rehellisesti toimineen auditoijan saama näyttö on varmennettavissa uudella auditoinnilla. (Carter 2004: 35 – 36.)

Asianmukaisella ammatillisella toiminnalla tarkoitetaan auditoijan uutteruutta ja arviointikykyä. (Carter 2004: 36). Auditoijan pätevyys on asianmukaisen ammatillisen toiminnan kannalta hyvin merkittävä tekijä. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 14). Riippumattomuus taas takaa auditoijan puolueettomuuden, hän ei saisi olla osallisena toiminnoissa joita auditoi. (Carter 2004: 36 – 37). Auditoijan tulisi pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen mielentilaan, jotta tehdyt havainnot perustuisivat ainoastaan auditointinäyttöihin. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 14).

Auditointiryhmän pätevyys vaikuttaa auditointiprosessin luotettavuuteen. Auditoijalla tulee olla tehtävään sopivia henkilökohtaisia ominaisuuksia, sekä kyky soveltaa tietoja ja taitoja. Tämä kyky perustuu lähinnä auditoijan koulutukseen, työkokemukseen, auditoijakoulutukseen, sekä edellisiin auditointikokemuksiin. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 46.)

Auditoijan tulisi olla eettinen, avoin, diplomaattinen, tarkkaavainen, havaintokykyinen, monipuolinen, sinnikäs, päättäväinen ja itsenäinen. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 48). Pääauditoijan tulisi olla tehtävänsä pätevä henkilö, tähän vaikuttavat henkilön koulutus, tiedot ja taidot sekä kokemus. Laajoissa ja yhdistetyissä auditoinneissa organisaation on luotava auditoijille pätevyyskriteerit. (Carter 2004: 57.)

Auditoijan tulisi osata ja ymmärtää auditoinnin periaatteet, menettelytavat ja tekniikat. Hänen tulisi myös ymmärtää johtamisjärjestelmää ja viittausasiakirjoja auditoinnin soveltamisalaa ymmärtääkseen. Auditoijan on myös ymmärrettävä auditoimansa organisaation rakennetta, toimintaa, liiketoiminnan prosesseja, kulttuuria ja sosiaalisia tapoja. Auditoijan on myös tunnettava auditoinnin kohdetta koskevat lait, asetukset ja muut vaatimukset. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 48 – 50.) Auditoijan koulutus ja työkokemus tulee olla sellaiset, että niiden avulla saavutetaan nämä tiedot ja taidot. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 52).

Auditoijalla tulisi olla suoritettuna auditointivalmennus. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 52). Auditointikoulutusta voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta tai organisaatio voi järjestää sitä itse. Auditoijien saamasta koulutuksesta tulisi pitää kirjaa. (Linko 2005: 125.) Auditoijien on osoitettava jatkuvaa ammatillista kehittymistä, tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi täydentävällä työkokemuksella, koulutuksella tai henkilökohtaisella koulutuksella. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 56).

2.4 Auditointiohjelma ja auditointiprosessi

Auditointiohjelma sisältää kaikki tarpeelliset toimenpiteet auditoinnin suorittamiseksi, se myös huolehtii tarvittavien resurssien hankinnasta. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 14). Organisaatiolla voi olla käytössään yksi auditointiohjelma, jota sitten sovelletaan organisaation kaikkiin auditointeihin. Vaihtoehtoisesti jokaiselle järjestelmälle voidaan tehdä omat auditointiohjelmansa. Käytetyn auditointiohjelman tulee olla ylimmän johdon hyväksymä. (Carter 2004: 39.) Auditointiohjelmasta vastuussa olevalla

henkilöllä tulisi olla tieto auditoinnin periaatteista ja auditoijan pätevyysvaatimuksista. Hänen tulisi myös osata soveltaa auditointitekniikkaa. (Carter 2004: 45.)

Auditointiohjelmalla on omat tavoitteensa, jotka ohjaavat auditointien suunnittelua ja toteutusta. Auditointiohjelman tavoitteita voivat olla esimerkiksi sopimusten vaatimusten mukaisuuden todentaminen tai vaikuttaminen johtamisjärjestelmän parantamiseen. Käytetyn auditointiohjelman laajuuteen vaikuttavat muun muassa auditoitavan organisaation koko ja luonne. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 18 – 20.) Aikaisempien auditointiraporttien tulokset antavat tietoa käytetyn auditointiohjelman luotettavuudesta. (Carter 2004: 43).

Auditointiprosessi tulee olla kuvattuna johdon hyväksymässä toimintaohjeessa. (Linko 2005: 125). Yleensä auditointiprosessi käynnistetään auditointiryhmän johtajan nimeämisellä. Tämän jälkeen on vuorossa tavoitteiden, soveltamisalan ja kriteerien määrittely. Seuraava vaiheena on toteutettavuuden määrittely sekä auditointiryhmän valitseminen. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä auditoinnin kohteeseen. (Carter 2004: 57.)

Ennen paikan päällä tehtävää auditointia tulisi auditoitavan asiakirjat katselmoida. Tällä tarkoitetaan järjestelmän ja auditointikriteerien yhdenmukaisuuden määrittämistä. Tämän jälkeen on vuorossa auditointitoimien valmistelu, johon sisältyvät suunnitelman laatiminen, tehtävien nimeäminen ja työasiakirjojen laatiminen. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 30 – 32.) Valmistelujen jälkeen on vuorossa auditointitoimien toteuttaminen, johon kuuluvat esimerkiksi tiedonvälitys auditoinnin aikana, sekä tiedon kerääminen ja todentaminen. Käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, toimintojen tarkkailu, sekä asiakirjojen katselmointi. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 34 – 38.)

Tietoja voidaan kerätä havainto- ja koontilomakkeille. Havaintolomakkeelle voi kirjata myös tehtyjä havaintoja ja jatko toimenpiteisiin liittyviä ehdotuksia. Koontilomakkeelle tehdään tiivistelmä auditoinnista, jatkotoimenpiteistä, sekä mahdollisista

kehitysehdotuksista. (Linko 2005: 126.) Auditoinnilla saatujen tulosten on oltava todistettavissa, siksi kaikki auditoinnilla kerätty tieto on tallennettava. (Carter 2004: 37). Kaikkea auditoinnilla saatua tietoa ei tarvitse kuitenkaan raportoida. Havaintoja tulisi tehdä niistä näytöistä, jotka antavat merkityksellistä tietoa auditointikriteereihin verrattaessa. Kirjatut suositukset ja havainnot tulee aina olla perusteltavissa ja selitettävissä. Mahdollisiin poikkeamiin ei välttämättä löydetä korjaavia toimenpiteitä, eikä poikkeamien luokittelu aina edes kuulu auditointiohjelmaan. (Carter 2004: 86.)

Auditoinnin johtopäätösten tekoprosessi etenee näin:

Tiedonlähteet → Tiedonkeruu → Auditointinäyttö → Arviointi suhteessa auditointikriteereihin → Auditointihavainnot → Katselmointi → Auditoinnin johtopäätökset. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 38.)

Havaintojen katselmointivaiheessa arvioidaan kaikki auditoinnin epävarmuustekijät. Johtopäätökset valmistellaan yhdistämällä havainnot ja kerätyt tiedot, tämän jälkeen varmistetaan vielä auditoinnin tavoitteiden ja kriteerien täyttyminen. (Carter 2004: 88.)

Päätöskokouksessa auditointiryhmä käy läpi auditoinnin havainnot ja johtopäätökset. Ryhmä keskustelee vielä havainnoista lyhyesti ja tekee mahdollisesti parannusehdotuksia. Auditointiryhmän tekemät parannusehdotukset eivät kuitenkaan ole toimeksiantajaa sitovia. Kaikki kommentit ja keskustelut tulisi kirjata ylös. (Carter 2004: 89 – 90.) Ryhmässä tehdyllä auditoinnilla kyetään yksittäistä auditoijaa objektiivisempaan tarkasteluun ja voidaan välttää asenteellisuutta, koska yksittäisen henkilön mielipiteet eivät tule vahvasti esille. (Carter 2004: 36 – 37).

Auditointiraportin tulee olla luotettavaa tietoa, siksi auditoijan on toimittava suunnitelmallisesti ja kirjoitettava raporttinsa totuudenmukaisesti. (Carter 2004: 33). Poikkeaman raportointiin ei ole olemassa standardimuotoa, vaan jokainen auditoija voi tehdä sen parhaaksi katsomallaan tavalla. (Carter 2004: 87). Standardissa ISO 19001 on kuitenkin määritelty auditointiraportin perusvaatimukset. (Carter 2004: 92).

Standardissa auditointiraporttia kuvaillaan tehdyn auditoinnin tarkaksi, täydelliseksi, tiivistetyksi ja selväksi tallenteeksi. Standardissa on myös mainittu raportissa huomioitavia asioita. Vastuu auditointiraportin laatimisesta ja sisällöstä tulisi olla pääauditoijalla. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 42 – 44.) Lopullisessa materiaalissa määrät on esitettävä täsmällisesti tarkkoja lukuja käyttäen. Kommentoinnin on oltava asianmukaista, syyllistämistä tulisi välttää. (Carter 2004: 88 – 89.)

Auditoinnilla saatu tieto ja auditointiraportti ovat luottamuksellisia, tämä asia on huomioitava raportin jakelussa. Luottamuksellisuuden vuoksi kaikkia havaintoja ei välttämättä voida esittää eri tahoille. Osa vastaanottajista voi saada raportista lyhyemmän yhteenvedon ja luottamuksellinen tieto jaetaan vain määrätuille henkilöille. Luottamuksellisuuden säilyttäminen voi vaatia neuvotteluja, jotta auditoinnin tavoitteet saadaan kuitenkin toteutettua. (Carter 2004: 83.)

Auditointi voidaan katsoa päättyneeksi kun kaikki auditointisuunnitelman mukaiset toimet on suoritettu ja hyväksytty auditointiraportti on jaettu vastaanottajille. (SFS 2002 SFS-EN ISO 19011: 44). Auditointiraportti käsitellään johdon katselmuksessa ja kaikki siitä tehdyt kopiot rekisteröidään ja kirjataan ylös. (Carter 2004: 92). Johdon katselmus pidetään yleensä kerran vuodessa, siinä johto käy läpi laadunhallintajärjestelmän ja kaikki siihen kuuluvat lääketieteelliset palvelut. Katselmuksessa otetaan huomioon mm. tehtyjen korjaavien ja vaadittavien ehkäisevien toimenpiteiden tilanne, sisäisten auditointien tulokset sekä saatu palaute ja valitukset. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 32.)

2.5 Auditointi HUSLABissa

HUSLABilla laatu järjestelmä on nimetty toimintajärjestelmäksi. Toimintakäsikirja ja siihen liittyvät dokumentit ohjaavat HUSLABin laadunhallintaa. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 28.) Laatupäällikkö suunnittelee ja kehittää toimintajärjestelmää yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Yhdessä vastuualueiden johtajien kanssa laatupäällikkö vastaa

laadun kehittämisestä, seurannasta, arvioinnista sekä parantamisesta. (Pysyvä toimintaohje, HUSLAB: 2010.)

HUSLAB haluaa sisäisellä auditoinnilla arvioida toimintaprosessien tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Auditoinnin avulla pyritään löytämään kehittämiskohteita, tarkoituksena on toiminnan jatkuva kehittäminen. Auditoinnissa johtamista verrataan toimintakäsikirjoissa kuvattuihin menettelyihin ja vaatimuksiin. (Sisäiset auditoinnit 2009: 1.)

HUSLABilla auditoinnin kohteita ovat johtaminen, tutkimusta edeltävät toimenpiteet, tutkimusmenettelyt ja tutkimusten jälkeiset toimenpiteet sekä asiakasyhteistyö. Laativastaavat laativat auditointiohjelman, jonka toteutumista he seuraavat. He myös ylläpitävät tätä ohjelmaa ja raportoivat tästä vastualueen johdolle. Käytetyn ohjelman on oltava laatupäällikön hyväksymä. Ohjelma tarkastetaan kerran vuodessa laadunohjausryhmien kokouksessa, laativastaavien raporttien perusteella. (Sisäiset auditoinnit 2009: 2.) HUSLABilla auditointiohjelmat laaditaan kahdeksi vuodeksi. Sisäisissä auditoinneissa noudatetaan standardin SFS-EN ISO 19011:2002 antamaa ohjeistusta. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 29 -30.)

Auditoinnissa toimivan ei tule auditoida omalla vastuulla olevia toimia. Auditointiryhmässä on pääauditoija ja hänen lisäksi 1-2 henkeä. Pääauditoijan tulee olla asiaan perehtynyt ja auditointikoulutukset tai teknisen arvioijan koulutuksen saanut henkilö. (Sisäiset auditoinnit 2009: 1.) Auditoinnin tuloksista tehdään raportti, jonne kirjataan korjattavat poikkeamat ja parannusehdotukset. (Sisäiset auditoinnit 2009: 3).

Auditointiraportin kopiot lähetetään sähköisenä tai paperisena laatupäällikölle ja muille vastuussa oleville henkilöille. Vastuuyksikön on korjattava tai ehkäistävä mahdolliset auditoinnilla havaitut puutteet. Kaikki korjaavat toimenpiteet kirjataan ja ilmoitetaan pääauditoijalle. Tehdyt korjaustoimenpiteet varmennetaan seuraavassa auditoinnissa.

Sisäisen auditoinnin tulokset katselmoidaan johdon katselmuksessa tai toiminnan suunnittelukokouksessa. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 29 -30.)

3 Henkilöstöhallinto

Tässä luvussa olen pyrkinyt selvittämään henkilöstöhallintoon ja esimiehen asemaan ja liittyviä asioita. Luvun lopussa on kerrottu HUSLABin henkilöstöhallinnon toiminnasta.

3.1 Henkilöstöhallinto on osa laadunhallintaa

Organisaation johdon tulee olla asiantuntevaa ja sitoutuneita laatuajatteluun sekä laadunhallintaan. Johdon tulee toimia esimerkillisesti ja kouluttautua laatua tukeviin johtamismenetelmiin. Johdon tulee myös tukea laadunhallintaa antamalla aikaa ja tarvittavaa lisäkoulutusta henkilökunnalle tämän toteuttamiseksi. (Stakes 1999: 7.) Johtamisjärjestelmän tehokkuutta tulee jatkuvasti parantaa laatupolitiikan, laatutavoitteiden, auditointien tulosten, tietojen analysoinnin, sekä korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden avulla. Havaittujen poikkeamien korjaustoimenpiteitä varten tulee olla toimintaperiaatteet, ongelman syyt tulee myös selvittää. Laboratorion tulee tunnistaa mahdolliset korjaavat toimenpiteet ja seurata näiden toimenpiteiden vaikutuksia. (SFS. 2005 SFS-EN ISO/IEC 17025: 24.)

Johdon laadunhallinnallisiin tehtäviin kuuluvat asiakaslähtöisen toimintatavan kehittäminen, kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen, organisaation toiminnan ohjaaminen laaditun strategian mukaisesti, toiminta- ja laatutavoitteiden laatiminen sekä niiden seuranta ja arviointi, henkilöstön motivointi, esimerkillinen ja arvoihin sekä tavoitteisiin sitoutunut toimintatapa. Omalla toiminnallaan johto sitouttaa myös henkilöstön. Samojen periaatteiden tulisi ohjata kaikkien johtavassa asemassa olevien toimintaa. (Stakes 1999: 14 – 16.)

Johdon tulee varmistaa henkilökunnan pätevyys tehtäviinsä. Joihinkin tehtäviin tarvitaan henkilökunnan pätevöittämistä, tällä tarkoitetaan koulutusta, perehdytystä, kokemusta sekä pätevyyden osoittamista. (SFS. 2005 SFS-EN ISO/IEC 17025: 30.) Johdon tehtäviin kuuluu tavoitteiden laatiminen henkilökunnan koulutukselle, perehdytykselle ja ammattitaidolle. Koulutustarpeiden tunnistamiseen ja koulutuksen järjestämiseen tarvitaan toimintaperiaatteet. Koulutustoimenpiteiden vaikuttavuutta tulisi arvioida. (SFS. 2005 SFS-EN ISO/IEC 17025: 30.)

Henkilöstölle on myös oltava täydennyskoulutusohjelma. Koulutuksen tulee olla laadunvarmistuksen ja laadunhallinnan vaatimuksia vastaavaa. Perehdytyksen jälkeen työntekijän pätevyys tehtävän hoitamiseen tulee arvioida. Arviointia tulee tehdä määräajoin uudelleen ja myös uudelleenperehdytyksen voi tehdä tarvittaessa. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 36.) Laadunhallintaa lisäävä ja ammattitaitoa ylläpitävä lisäkoulutus henkilökunnalle tukee laadun toteutumista. (Stakes 1999: 7 – 8).

Henkilöstön toimenkuvat tulee olla ajan tasalla, näissä tulee olla selvitettyä myös johdon velvollisuudet. Henkilöstön oikeuksista, pätevydestä, koulutuksesta, perehdyttämisestä, ammattitaidosta ja kokemuksesta tulee olla tallenteet. Johdon tulee myöntää oikeudet henkilökunnalle tehtäviensä suorittamiseen, näiden oikeuksien tiedot ja ajankohta tallennetaan. (SFS. 2005 SFS-EN ISO/IEC 17025: 32.) Johdon tulee antaa henkilökunnalle riittävästi resursseja ja valtuuksia työstään suoriutumiseksi. Johtoon ja henkilökuntaan ei saa asettaa paineita jotka vaikuttaisivat työn laatuun heikentävästi. (SFS. 2007 SFS-EN ISO 15189: 16.)

Henkilöstö on organisaation voimavara jonka hyvinvoinnin ylläpitäminen tukee laatua. Henkilöstöä kuvailevien tunnuslukujen avulla saadaan tietoa henkilöstöpolitiikan tilasta. Henkilöstön sitoutuminen laatutyöhön on laadun toteutumisen kannalta tärkeää. Yhteisen, kansainvälisen laatusanaston käyttäminen helpottaa laatu keskusteluja. Organisaation lisäksi myös ammattijärjestöt ohjaavat henkilöstöä laadunhallintaan liittyvissä asioissa. (Stakes 1999: 18 – 19.)

Laadun kehittämistyöllä pyritään poistamaan organisaatiossa esiintyviä laatua heikentäviä tekijöitä. Henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen on myös yksi syy laadun kehittämistyölle. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön tyytyväisyys on tärkeää koska se vaikuttaa tehdyn työn laatuun. Laatukäsikirjassa kerrotaan kuinka prosessista tulee toimiva, laadunkehittämistyöllä taas pyritään varmistamaan ja tehostamaan prosessin toimivuutta. Jokaisella organisaatiolla on oma laadunhallintajärjestelmä, se voi olla organisaation itse kehittämä tai yleinen kansainvälinen järjestelmä kuten ISO 9001. (Pesonen 2007: 15 – 18.)

Organisaation ohjaaminen kohti haluttuja tavoitteita ja laatua on organisaation toimintatapa eli toimintajärjestelmä. Laadunhallinnan tulee koskea koko organisaation toimintaa. Laatupolitiikan kirjaaminen tekee laadunhallinnasta suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää. Toimintajärjestelmän kuvaaminen auttaa työntekijöitä toimimaan organisaation edellyttämällä tavalla. Kuvauksella voidaan myös osoittaa oman toiminnan ja tulosten laatu. Henkilökuntaa tulee kouluttaa ymmärtämään näiden kuvausten merkitykset. Organisaatio voi arvioida omaa toimintaansa sisäisellä auditoinnilla. (Stakes 1999: 28 – 31.)

Siloahon tekemässä mielipidekartoituksessa henkilöstöstä suurin osa piti laadunhallintaa jo arkityöhön kuuluvana asiana. Käytössä olevia ohjeistuksia pidettiin hyvinä, mutta niitä koettiin olevan jo liian paljon. Syyllisen etsimistä arveltiin olevan mukana ongelmia ja virheitä käsiteltäessä. (Siloaho 2006: 143.) Henkilöstö toivoi laadunhallintajärjestelmästä mahdollisimman yksinkertaista ja selkeää. Laatutyöhön osallistumiseen olisi innostusta, mutta henkilöstö koki, että siihen ei ollut annettu riittävästi resursseja. (Siloaho 2006: 143 – 144.)

3.2 Henkilöstöhallinnon määrittelyä

Henkilöstöhallinnointi on johtamisen osa-alue, jolla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, osaamista kehittymistä ja yhteistyötä. (Surakka 2009: 120). Henkilöstöhallinnoinnin tehtävissä toimivan työhön kuuluu paljon henkilöstön ohjausta ja tukemista.

Henkilöstöhallinnoijana toimiva huolehtii henkilöstön tilasta, niin organisaation kuin itse henkilöstönkin näkökulmasta katsottuna. (Viitala 2007: 19 – 20.)

Prosessiajattelu liitetään nykyisin myös henkilöstöhallintaan, esimerkkeinä tästä voidaan pitää vaikka rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia. Näin henkilöstöhallinnon toimintokokonaisuus saadaan purettua pienempiin osiin. Kaikki henkilöstöhallinnon osat tulisi saada yhdistymään sujuvaksi toimintaketjuksi. Onnistuneeseen henkilöstöhallintaan tarvitaan toimintamalleja ja selkeät pelisäännöt, jotta henkilöstö tulee oikein kohdelluksi. (Viitala 2007: 22.)

Viitalan mukaan henkilöstöhallinnon osa-alueita ovat:

- Henkilöstösuunnittelu
- Rekrytointi
- Perehdyttäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen seuranta ja palkitseminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen
- Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen
- Päivittäisjohtaminen

(Viitala 2007: 22.)

Organisaation toimintastrategia vaikuttaa henkilöstön johtamiseen. Toimintastrategia on organisaation käyttämä toimintamalli, jolla toimintaa ohjataan tavoitteellisesti päämäärää kohti. (Viitala 2007: 59.) Henkilöstön johtamiselle luodaan omat toimintastrategian mukaiset tavoitteet. (Viitala 2007: 59). Ylin johto luo strategian henkilöstön johtamiseksi. Esimiehet taas tekevät henkilöstöhallinnon käytännön toimenpiteitä ja huolehtivat että toiminta on organisaation tavoitteiden ja strategian mukaista. Organisaatiossa toimivat henkilöstöammattilaiset tukevat ja auttavat esimiehiä henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä. (Viitala 2007: 268.) Vaikka yksiköiden esimiehet ovatkin tärkeässä asemassa henkilöstöstrategian toteutuksessa, vaaditaan onnistumiseen kuitenkin koko organisaation yhteistyötä. (Viitala 2007: 70).

Organisaation tavoitteet voidaan porrastaa yritystason, yksikötason, työryhmän ja yksilötason strategisiin tavoitteisiin. Tieto tavoitteista pitäisi välittyä koko organisaation rakenteen läpi. Johdon tekemät päätökset tulee tiedottaa henkilöstölle, jotta päätöksen vaikutukset ulottuvat työn suoritukseen. Esimiehen vastuulla on välittää strategia arkityöhön. Jos valittu strategia ei ole tuloksellinen, tulisi sitä muokata tarpeita vastaavaksi. (Moisalo 2010: 143 – 144.) Selkeä strategia ohjaa toimintaa ja auttaa kohdistamaan resurssit tarpeita vastaavasti. Valittua strategiaa tulisi toteuttaa kaikessa toiminnassa yhdenmukaisesti. (Sumkin – Tuomi 2010: 14 – 15.) Henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan antamalla heille vastuuta ja mahdollisuus osallistua strategiaprosessiin. (Sumkin – Tuomi 2010: 22).

Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena varmistaa organisaatiolle tarpeellisen työvoiman saanti kaikkien toimintojen ylläpitämiseksi. Henkilöstöstä kerätään tietoja henkilöstösuunnitelmaan, jotta tilanteen taso saataisiin selville. Lisäksi henkilöstösuunnitelmassa täytyy huomioida esimerkiksi työtehtävät, sekä työympäristön ilmapiiri. (Viitala 2007: 70 – 71.)

3.3 Esimiehen tehtäviä ja ominaisuuksia henkilöstöhallinnoijana

Johtaminen on suunnan näyttämistä ja toiminnan tavoitteellista johdattamista haluttuun suuntaan. (Pesonen 2007: 57). Johtamisen tulisi perustua tiettyyn toimintatapaan, josta sitten johdetaan käytännöllisempi arkijohtaminen. Kun henkilöstön ja organisaation edut ovat ristiriidassa, tulee johtajan noudattaa tätä valittua toimintatapaa. Johtamisfilosofiassa tulee olla periaatteita joista ei missään tilanteessa tingitä. (Moisalo 2010: 49 – 50.) Henkilöstöammattilaiset, ylin johto ja esimiehet määrittelevät sen millainen johtajuus tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät, millä kriteereillä esimiehiä valitaan ja palkitaan, sekä miten ja mihin suuntaan esimiesten ammattitaitoa kehitetään. (Viitala 2007: 271.)

Kaikkia johtavassa asemassa olevia voidaan kutsua esimieheksi. (Viitala 2007: 269). Lähiesimies on esimies omassa yksikössään toimivalle henkilöstölle, mutta samalla organisaation korkeamman johdon alainen. (Surakka 2009: 106). Esimiehen tehtäviin kuuluu asioiden ja ihmisten johtamista sekä organisaatiokulttuurin ja organisaation rakenteen kehittämistä. (Moisalo 2010: 126). Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on ohjata toimintaa tavoitteiden mukaiseksi. Tehokkainta johtamista on oma esimerkillinen työskentelytapa, koska esimiesasemassa oleva on aina henkilökunnan seurannan kohteena. (Moisalo 2010: 46 – 47.) Esimiehen toiminnan tulee olla johdonmukaista, avointa ja perusteltua, tämä luo työpaikalle pysyvyyttä ja turvallisuuden tuntua. (Moisalo 2010: 40 – 41).

Suomessa työelämää säädellään lakien, asetusten ja työehtosopimusten avulla. Näiden tarkoituksena on huolehtia työelämän oikeudenmukaisuudesta ja turvata työntekijöiden asema. Esimiehen on tunnettava ja huomioitava tekijät henkilöstöä johtaessaan. (Viitala 2007: 32 – 33.) Työsuhteasioihin vaikuttavat ainakin työlainsäädännön velvoitteet, työehtosopimusten velvoitteet, sekä yrityksen omat menettelytavat. Esimiestyön kannalta tärkeitä työlakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, tasa-arvolaki ja työaikalaki. (Helsilä 2009: 101 – 102.)

Henkilöstön johtaminen tapahtuu pääosin esimiesten kautta. Esimiehellä on käytettävissään henkilöstöä koskevia toimintamalleja ja periaatteita, hänen on kuitenkin osattava käyttää niitä oikein onnistuakseen tehtävässään. Kaikkiin tehtäviin ei ole olemassa tarkkoja ohjeita, esimerkiksi henkilöstön tukemiseen ja ohjaamiseen voidaan sopia lähinnä periaatteet ja päämäärät. Esimiehen rooli on tärkeä esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, henkilöstön tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä, henkilöstön palkitsemisessa, sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa. (Viitala 2007: 267 – 269.) Piilin mukaan keskeisimmät henkilöstön johtamisen ulottuvuudet ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Näiden kolmen tasapainoinen suhde auttaa esimiestyössä onnistumiseen. (Piili 2006: 19.)

On tärkeää että esimies on sitoutunut työhönsä ja tunnistaa kehittämisalueensa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on avuksi esimiehen työssä toimimiseen. Koulutus antaa valmiuksia esimiestyöhön, mutta sekään ei anna suoranaisia valmiuksia tehtävästä suoriutumiseen. (Surakka 2009: 116 – 117.) Johtamisen kehittämiskohteita voidaan löytää vaikkapa esimiehen tehtäviä tarkastelemalla. Huomioitavana voivat olla esimiehen vastuulla olevat asiat, johtamistapa, sekä johtamisen perusta. (Helsilä 2009: 98 – 100.) Kehittyminen johtajuudessa vaatii omien kehittämistavoitteiden julkistamista ja esillä pitämistä. (Moisalo 2010: 45).

Esimiehen tulee tuntee alaistensa työtehtävät ja tarvittaessa tukea henkilökuntaa. Esimies tarvitsee työssään hyviä vuorovaikutustaitoja, hänen myös tulisi olla tehokas ja tuottava. Johtajan on pyrittävä motivoimaan ja luottamaan henkilökuntaan. Esimiehen on kyettävä luomaan suhde henkilökuntaan, jotta hän voi antaa palautetta, ohjeistaa ja motivoida. Laatunormit, sekä käsikirjat rytmittävät työtä ja ohjaavat sitä tiettyyn suuntaan. (Moisalo 2010: 15 – 17.) Esimiesasemassa toimiva tarvitsee asiantuntijuutta pystyäkseen ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat. Terveystieteiden alan organisaatiossa toimii useita eri ammattikuntia, joiden kanssa yhteistyössä toimiminen voi olla vaikea, mutta hyvin tärkeä tehtävä Toimivan työympäristön luominen kuuluu lähiesimiehen tehtäviin. (Surakka 2009: 115 – 116.)

Uusi työntekijä tarvitsee aina perehdytystä jotta hän pääsee työhön sisälle ja organisaatio tulee tutuksi. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa kunnolla, koska heikosti perehdytetty henkilö voi sitoutua työhönsä heikosti. Perehdyttäjän on myös varmistettava että perehdytyksessä ei voi oppia vääriä työtapoja. (Moisalo 2010: 101 – 105.) Vastuu perehdytyksestä on esimiehellä ja sen tavoitteena on tutustuttaa työntekijä tehtäviinsä, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työtovereihin. Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi tehdä oma perehdytysuunnitelma yhdessä perehdyttäjän ja ohjaajan kanssa. Perehdyttämisohjelman tulisi sisältää työtehtävien läpi käymisen lisäksi työyksikön arvot, ohjeet, toimintamallit ja periaatteet. (Surakka 2009: 72 – 74.)

Esimiehen olisi hyvä seurata perehdytyksen edistymistä uuden työntekijän ja hänen ohjaajansa kanssa seurustelemalla. Perehtyjälle tulee olla mahdollisuus palautteen antamiseen perehdytykseen liittyvistä asioista. Perehdytyksen tulisi antaa kokonaiskuva työstä sekä organisaation toiminnasta ja rakenteesta. Perehtyjän on myös itse otettava vastuuta perehtymisestään olemalla aktiivinen. (Surakka 2009: 76 – 77.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä joilla organisaation hankitaan lisää henkilökuntaa. Avoimena olevaan tehtävään pyritään löytämään mahdollisimman sopiva ja ammattitaitoinen henkilö. Rekrytointi on osa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstövoimavarojen johtamista, sen tulee perustua organisaation visioon ja strategiaan. (Surakka 2009: 45.) Henkilöstötarve ja tehtävien vaatimusten määrittely tulee selvittää ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä. Organisaatioissa rekrytointiprosessi on usein hyvin suunniteltu ja esimies saa tarvittaessa apua henkilöstöammattilaisilta. (Piili 2006: 118.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimiehellä on hyvät johtamis- ja vuorovaikutustaidot. Esimiehen tulee olla vuorovaikutuksessa työyhteisönsä kanssa, jotta hän voi saada henkilöstöltä tukea ja arvostusta omaan toimintaansa. (Rauramo 2008: 147.) Esimiehen tulisi pyrkiä luomaan mahdollisimman avoin ja keskusteluun kannustava työilmapiiri. Tilaisuuksia keskusteluun on varattava riittävän usein, tällaisia voivat olla esimerkiksi osastokokoukset. Näissä tilaisuuksissa kaikilla tulisi olla mahdollisuus puhua työhön liittyvistä asioista. (Surakka 2009: 120.)

Esimiehet, jotka ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnista, ovat kiinnostuneita myös oman toimintansa kehittamisestä. He kykenevät ottamaan vastaan palautetta ja arvioimaan omaa toimintaansa sekä työyksikön kokonaistilannetta. (Rauramo 2008: 147 – 148.) Esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää, koska hänen työkykynsä vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Esimiehen on hyvä saada ylemmältä johdolta tukea ja apua toimintansa vahvistukseksi. Tarvittaessa omien töiden rajaaminen ja delegoiminen on tärkeää esimiehen jaksamisen kannalta. (Surakka 2009: 122 – 123.)

Narinen on terveydenhuollon osastonhoitajan työtä väitöskirjaa varten tutkiessaan tullut johtopäätöksiin, joiden mukaan osastonhoitaja tarvitsee esimiehensä tukea voidakseen itse paremmin tukea ja ohjata henkilöstöä. Osastonhoitajan työhön saaman koulutuksen määrä oli verrannollinen valmiuteen hoitaa osastonhoitajan tehtäviä. Ammatillinen koulutus antoi osastonhoitajalle jonkin verran valmiuksia henkilöstöhallinnoijan tehtävässä toimimiseen, mutta vain vähän taloushallintoon liittyviin tehtäviin. Myös työkokemuksen määrä vaikutti osastonhoitajan valmiuksiin. (Narinen 2000: 148.)

Virtanen on väitöskirjassaan tutkinut johtajan työtä sairaalassa. Tutkimuksessaan hän on tullut johtopäätökseen, jonka mukaan johtamiseen vaikuttavat arvot, kulttuurit, sekä yhteiskunnalliset rakenteet. Virtasen mukaan keskijohtoon kuuluvat lääkärit samastuvat enemmän omaan erikoisalaansa kuin organisaatioon. Organisaation eri erikoisaloilla toimivien voi olla vaikeaa löytää toiminnastaan yhteistä. Ammattikunnilla voi myös olla sellaisia omia linjauksia, joita ei ole organisaatiossa virallisesti määritelty. Virtanen väittää myös, että johtajilla on sellaisia esimiehen työhön liittyviä epäselvyyksiä, joita he tiedostavat vain osittain. Virtanen toteaa myös, että asiakaslähtöinen arvopohja antaa suuntaa johtajan toiminnalle. (Virtanen 2010: 213 – 215.)

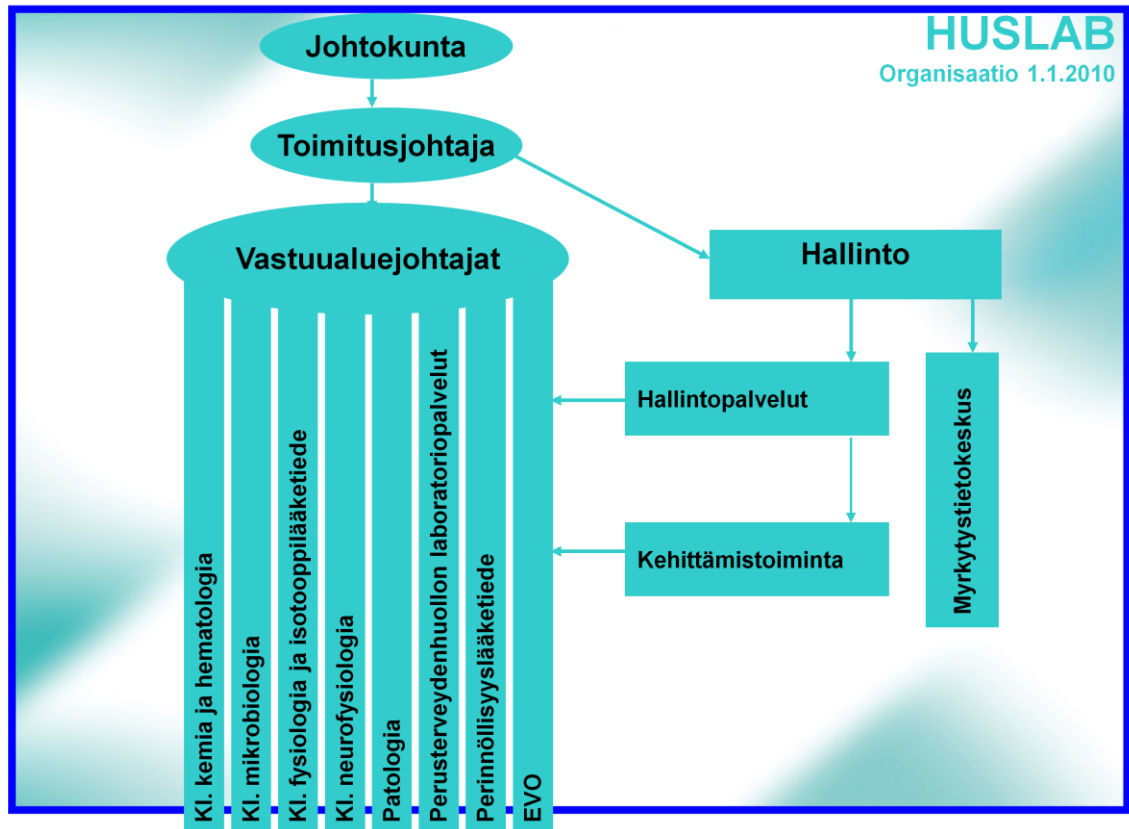
3.4 Henkilöstöhallinto HUSLABissa

Laadunhallinta perustuu HUSLABilla ns. Shewartin/Demingin ympyrään. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 28.) Demingin ympyrässä johtaminen on jaettu neljään vaiheeseen: Plan=P, Do=D, Check=C, Act=A eli PDCA. Ensimmäinen vaihe (P) on toiminnan suunnittelu, toisessa vaiheessa (D) on organisointi ja toteutus suunnitelman mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa (C) seurataan ja tarkastellaan toimintaa, neljännessä (A) pyritään parantamaan toiminnan tasoa entisestään. (Pesonen 2007: 63 – 64.) Laadunhallinnassa tärkeitä asioita ovat kustannustietoisuus, työn jatkuva kehittäminen sekä ammattitaito. Asiakaslähtöisyyttä, johtamista ja kaikkien osallistumista laatutyöhön korostetaan laadunhallinnan periaatteissa. (Laboratorion laatu: 2009.) HUSLABin henkilöstö on sitoutunut laadunhallintajärjestelmän

noudattamiseen. Henkilökunta on itse vastuussa työnsä laadusta ja huolehtii ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä, motivaatiosta sekä hyvinvoinnista työnantajan tukemana. (Laatupolitiikka: 2009.)

HUSLAB noudattaa omaa toimialaansa koskevia normeja ja säädöksiä. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 6). HUSLABin toimintajärjestelmän ylläpito ja kehittäminen ovat laadunhallinnan vastuulla. Toiminnan on oltava standardien SFS-EN ISO 15189 ja SFS-EN ISO/IEC 17025 vaatimusten mukaista. Sisäisten laadunvarmistustoimenpiteiden organisointi toimintayksiköiden kanssa kuuluu laadunhallinnan tehtäviin. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 8.)

HUSLABin ylimpänä johtona toimii johtokunta, jonka alaisena taas toimii toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan apuna toimii hänen itse nimeämänsä johtoryhmä. Toimitusjohtaja määrittelee liikelaitoksen jakautumisen vastuualueisiin ja vastuuyksiköihin. Jokaisella vastuualueella on nimetty johtaja, jolla on tukenaan vastuualueen ohjausryhmä. Vastuualueen johtaja on vastuussa oman alueensa toiminnasta, kehittämisestä, taloudesta ja henkilöstöstä. (Pysyvä toimintaohje 2010: 1 – 2.) Vastuualueet jakautuvat pienemmiksi vastuuyksiköiksi. Jokaisella vastuuyksiköllä on päällikkö joka toimii vastuualuejohtajan alaisena ja yksikkönsä koko henkilöstön esimiehenä. Vastuuyksiköillä on osastonhoitajat, jotka toimivat oman yksikkönsä lähiesimiehinä. Tarvittaessa osastonhoitajan sijaisena voi toimia apulaisosastonhoitaja tai muu tehtävään määrätty henkilö. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 6 – 7.) Kuviossa 1 on kuvattuna HUSLABin organisaatio, jossa vastuualueet ovat eriteltyinä ja nimettyinä.



Kuvio 1. HUSLABin organisaatiokaavio. (HUSLAB 2010)

Toimintajärjestelmän pienintä yksikköä kutsutaan työpisteeksi. Jokaisella työpisteellä tulee olla työpistekuvaus, jossa kuvataan muun muassa henkilökunnan ja toiminnan vastuunjako, sekä työpisteen tehtävät. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 26.) Hallinnon työpistekuvauksessa on määritelty vastuuyksikön päällikön ja osastonhoitajan tehtävät. Hallinnon työpistekuvauksessa on määriteltynä myös toimitus- ja vastuualuejohtajan delegoimat tehtävät. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 7.) Henkilöstöä ja hankintoja koskevat päätöksenteko-oikeudet on määritelty HUSLABin pysyvässä toimintaohjeessa. Näitä päätöksenteko-oikeuksia ovat esimerkiksi henkilöstön valinta ja irtisanominen, henkilöstön sijoittuminen vastuualueella, sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin osallistuminen, työvuorosunnitelmien ja tehtyjen työtuntien hyväksyminen, sekä hankintaohjelmien mukaisten hankintojen hyväksyminen. (Pysyvä toimintaohje 2010: 3 – 5.)

HUSLABin henkilöstöpolitiikka on sisällytetty henkilöstöstrategiaan. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 11). HUSLABin strategia on yhtenevä HUS:n strategian kanssa. HUSLABin

strategia on kuvattu tulokortin muotoon, yksi tulokortin osa-alueista on henkilöstö. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 12.) Tulokortissa eli tasapainotetussa mittaristossa (BSC ~ Balanced Scorecard) käytetään avuksi tavoitteiden asettamisessa. Tarkastelukulmina toimivat yleensä talous, asiakas, osaaminen ja kehittyminen, sekä sisäiset prosessit. (Piili 2006: 23.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueet HUSLABissa ovat resurssien-, osaamisen-, palvelussuhdeasioiden- ja työhyvinvoinnin hallinta. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 12.) Toimintakäsikirjan B osan tarkoituksena on antaa vastuualueitten ja vastuuyksiköiden johdossa oleville tietoa henkilöstöhallinnoinnista ja osaamisen johtamisesta HUSLABissa. B-osaan on kirjattuna noudatettavat normit, säännöt, sopimukset ja sovitut toimintatavat. B-osan työ- ja toimintaohjeiden laatimisesta vastaa HUSLABin henkilöstöyksikkö. HUSLABin toimintakäsikirja on julkaistu myös sähköisessä muodossa intran sivuilla. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 4.)

Palvelussuhdeasioiden hallinnointiin kuuluvat työnteon aloittaminen, keskeytys, palvelussuhteen muutokset, palvelussuhteen päättäminen, sekä ohjeistus ja aikataulut. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 15.) Resurssien hallinnointi sisältää HUSLABissa henkilöstösuunnittelun, työvuorosuunnittelun ja rekrytoinnin. Työvuorosuunnittelu on ohjeistettu HUS:n ohjekirjeellä ja vastuuyksiköt ovat vastuussa itse sen toteutumisesta. Työvuorolistoja ja – taulukoita säilytetään 10 vuotta sähköisessä tai paperimuodossa. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 13.) Rekrytointi on eritelty kolmeen eri prosessiin joita ovat vakituinen palvelussuhde, vähintään 13 vrk kestävä määräaikainen palvelussuhde ja alle 13 vrk kestävä määräaikainen palvelussuhde. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 14.)

HUSLABissa osaamisen hallintaan kuuluvat esimerkiksi perehdytyksen ja ammatillisen täydennyskoulutuksen suunnittelu, koulutuksen toteuttaminen ja koulutuksiin osallistuminen, sekä koulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Hoitohenkilökunnan osaamisen hallinnoinnissa hyödynnetään laboratoriohoitajien ammattiuramallia (Laura) ja sen mukaisia osaamisvaatimuksia. Uramalli toimii osana hoitohenkilöstön osaamistason arvioinnissa. Muita osaamisen arviointimenetelmiä ovat itse-, vertais- ja esimiesarviointi, oppimispäiväkirja, portfolio ja kehityskeskustelut. Perehdytys toteutetaan esimiehen ja ammattihenkilöstön yhdessä laatiman

perehdytys suunnitelman mukaisesti. Toteutunut perehdytys kirjataan ylös perehdytyskorttiin ja todennetaan perehdyttäjän sekä perehdytettävän allekirjoituksilla. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 21 – 23).

Ammatillisen täydennyskoulutuksen tulee olla suunnitelmallista toimintaa, joka jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin koulutuksiin. Vastuualueiden johtajat ja vastuuyksiköiden päälliköt määrittävät koulutusten painopistealueet vastuualueilla ja -yksiköissä. Sisäisistä koulutuksista tehdään koulutussuunnitelma kahdesti vuodessa, ulkoiset koulutussuunnitelmat tehdään kerran vuodessa. Myös työturvallisuuskoulutus kirjataan ylös koulutussuunnitelmaan. Vastuuyksiköiden ja -alueiden johdolla on vastuu laaditun koulutussuunnitelman toteuttamisesta. Lähiesimies hyväksyy sisäiseen koulutukseen osallistumisen ja puoltaa ulkoiseen koulutukseen hakeutumista. Vastuuyksikön päällikkö, vastuualueen johtaja tai toimitusjohtaja hyväksyy osastonhoitajan puoltaman hakemuksen ulkoiseen koulutukseen. Koulutuksen vaikuttavuutta seurataan arviointilomakkeella, jonka koulutukseen osallistuja täyttää koulutuksen jälkeen. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 23 – 25.) Vastuualueiden johto seuraa koulutussuunnitelmien toteutumista toiminnan seurantakokouksissa ja johdon katselmuksissa. (Täydennyskoulutus, sisäinen ja ulkoinen 2009: 1.)

Työturvallisuus on osa työhyvinvointia. Työsuojelu on lakisääteistä toimintaa ja sen tavoitteena on taata työntekijöille turvalliset ja terveelliset työolot. Työsuojelun tulisi myös tukea työntekijöiden jaksamista. Koko organisaatiota koskevaa työsuojelu- ja työturvallisuuskoulutusta koulutusta järjestetään säännöllisesti. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 16 – 19.) Työympäristön turvallisuutta seurataan riskien arviointien ja työpaikkakäyntien avulla. (Vuosikertomus 2009: 2010).

Opiskelijanohjaus on koko HUSLABin henkilökunnan velvollisuus ja on osa työtehtävien hoitoa. Vastuuyksikössä opiskelijanohjaajina toimivat henkilöt vastaavat opiskelijanohjauksen käytännön toteutuksesta. Koulutuksesta opiskelijanohjaajajana toimimiseen vastaavat koulutussuunnittelija sekä kliininen opettaja. (Toimintakäsikirja,

osa B 2007: 25 – 26.) Opiskelijanohjauksen onnistumista mitataan CLES -mittarilla. (Vuosikertomus 2009: 2010.)

Edellinen HUSLABin henkilöstöhallin auditointiraportti on julkaistu kesäkuussa 2008. Kyselyn toteutuksessa oli ollut teknisiä ongelmia, tästä huolimatta vastausprosentti oli 82 %. Kysely oli lähetetty 83 osastonhoitajalle ja vastuuyksikön päällikölle. Kysymyksiä lomakkeella oli 32, joista kolmella ensimmäisellä selvitettiin vastaajan nimeä, asemaa ja vastuuyksikköä. Muut kysymykset käsittelivät aiempia johtamisen auditointeja, aiemmissa auditoinneissa tehtyjen havaintojen korjaamista, osastonhoitajan asemaa, vastuuyksikön päällikön asemaa, vastuuyksikön päällikön ja osastonhoitajan välisen työnjaon selkeyttä, hallinnon työpistekuvausta, esimiehen saamaa perehdytystä, päätöksenteon delegointioikeutta, päätöksenteon sujuvuutta, johtamisen kehittämishankkeita ja niiden aloittamisen syitä, esimiehen ja työntekijöiden välisiä kokouksia, esimiehen johtamistaitojen kehittymisen seuranta, kehityskeskustelulomakkeiden käyttöä, henkilöstöä koskevien tunnuslukujen keräämisessä käytettäviä tietojärjestelmiä, palvelussuhdeasiain ohjeistuksen toimivuutta, osaamiskartoitusta, koulutussuunnitelmia, koulutuksiin osallistumista, koulutukseen osallistumisen mahdollisuutta eri henkilöstöryhmien osalta, koulutuksen arviointilomaketta, opiskelijanohjauskansiota, rekrytointiprosessiin osallistumista, rekrytointiprosessissa käytettyjä ohjeistuksia, työsuojelukoulutusta, sekä TYKY-STEPin käyttöä. Kyselyn tarkoituksena oli löytää henkilöstöhallinnon epäkohtia ja parannuskohteita. Tuloksia oli tarkasteltu HUS:in arvojen pohjalta, näistä tehdyt auditointihavainnot olivat yleisluontoisia. Auditointiraportissa todettiin HUSLABin ansiokkaasta yrityksestä kehittää yksijohtajajärjestelmää. (Henkilöstöhallinnon auditointiraportti 2008: 3 – 18.) Auditointiraportin luottamuksellisuuden vuoksi tuloksia ei voida tässä yhteydessä tarkastella tarkemmin.

4 Työn tarkoitus

Auditoinnin avulla pyritään saamaan tietoa toimintaperiaatteiden toteutumisesta ja löytämään toiminnan laatuun liittyviä kehittämiskohteita. Henkilöstöhallinnon auditointi

on HUSLABissa laadunhallintayksikön vastuulla. Laadunhallintayksikkö on tehnyt vastaavanlaisen kyselyn vuonna 2008. Nyt kyselyn uusimisille on tullut tarvetta, koska työpisteissä ja henkilöstössä on tapahtunut muutoksia. Myös standardi auditoinnille ohjeistaa järjestämään auditointia tietyin määräajoin. Työelämässä sama tutkimus voidaan tehdä uudestaan tietyllä aikavälillä, näin saadaan vertailuun sopivaa materiaalia. (Vilkkä 2005: 89).

Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa esimiesten työnjaosta, ammatillisesta johtamisesta, koulutuksiin liittyvistä asioista, rekrytoinnista, sekä työturvallisuudesta. Myös lisäohjeistuksen tarpeesta haluttiin saada tietoa. Auditoinnilla saatujen tulosten perusteella HUSLAB voi kehittää henkilöstöhallinnon toimintaa paremmin tarpeita vastaavaksi.

Työtä ohjaavat kysymykset olivat:

Millaisia henkilöstöhallinnon toimintatapoja työnjaon, johtamisen, koulutusasioiden, rekrytoinnin ja työturvallisuuden osalta saadaan auditoinnilla esille?

Millaisia henkilöstöhallinnon työnjakoon, johtamiseen, koulutusasioihin, rekrytointiin, työturvallisuuteen ja ohjeistuksiin kohdistuvia kehittämiskohteita on löydettävissä auditoinnin avulla?

5 Työn toteutus

Tässä luvussa olen pyrkinyt selvittämään auditointikyselyn suunnittelua, toteutusta ja tulosten käsittelyä. Nyt tehty HUSLABin henkilöstöhallinnon auditointi poikkeaa jonkin verran luvussa 2 kuvatussa auditoinnin määrittelystä. Työssä on ollut mukana opiskelija, jolla ei ole auditoijan koulutusta, eikä aiempaa kokemusta auditoinnista. Tämä seikka on varmasti vaikuttanut koko auditoinnin kulkuun. Auditointi oli osa opiskelijan tekemää opinnäytetyötä, jota kyllä ohjattiin ja kommentoitiin HUSLABin taholta. Työ on toteutettu sähköisellä kyselylomakkeella, eikä paikan päällä

havainnoimalla tai haastatteleamalla. Tämä johtuu lähinnä käytännön syistä, koska olisi hyvin vaikeaa havainnoida paikan päällä näin erillään toimivia auditoinnin kohteita. Myös ajallisesti nämä menetelmät olisivat olleet vaikeita toteuttaa. Myös aiempi henkilöstöhallinnon auditointi on suoritettu sähköisellä kyselylomakkeella.

5.1 Kyselyn suunnittelu

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaan kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta. Otoksen tulee olla laaja jotta yleistyksiä voidaan tehdä. Tällaisen tutkimuksen materiaali kerätään perinteisesti valmiit vastausvaihtoehdot sisältävää kyselylomaketta käyttäen. Numeromuotoiset tulokset voidaan havainnollistaa taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2008: 16 – 17.)

Kysely toteutettiin sähköisen lomakkeen avulla, johon toimeksiantajalla oli valmiina sopiva ohjelma käytössään. Sähköinen lomake helpotti myös tulosten käsittelyä, koska tässä muodossa tulokset olivat helposti siirrettävissä ohjelmasta toiseen. Sähköisen kyselylomakkeen käyttö tuntui luontevalta myös siksi, että aiempi henkilöstöhallinnon auditointi oli suoritettu näin.

Aineiston keräämistapana kyselylomake on hyvin yleinen. Vastaaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Menetelmä on sopiva isommille ja toisistaan erillään oleville joukoille. Kyselylomakkeen haittapuoli on mahdollisesti alhainen vastausprosentti. Kyselylomake voi olla paperinen tai sähköinen. Sähköistä lomaketta käytettäessä on varmistettava että kaikilla kyselyyn osallistuvilla on mahdollisuus kyselyn täyttämiseen. Organisaatiossa tämä on yleensä toimiva tapa kyselyn suorittamiseksi. (Vilka 2005: 74 – 75.) WWW -kyselyt sopivat sellaisiin tilanteisiin jossa jokaisella osallistujalla on mahdollisuus internetin käyttöön. Tekninen toteutus on tärkeää kyselyn onnistumisen kannalta. (Heikkilä 2008: 18.)

Toukokuussa 2010 edellisen auditointiraportin tulokset käytiin läpi yhdessä HUSLABin erikoissuunnittelijan kanssa ja mietittiin mitkä kysymyksistä tarvitsisivat muokkausta. Aluksi kysymyksiä karsittiin hyvin vähän ja kysymykset pidettiin melko pitkälti ennallaan. Päädyttiin siihen, että kun edellisen auditoinnin kysymykset on kirjoitettu puhtaaksi, käydään ne vielä uudelleen läpi. Heinäkuussa puhtaaksi kirjoitettuja kysymyksiä työstettiin yhdessä erikoissuunnittelijan ja laatupäällikön kanssa. Silloin useiden kysymysten muotoa ja vastausvaihtoa muokattiin ja lomakkeelle lisättiin myös muutamia uusia kysymyksiä.

Elokuussa kyselyä muokattiin vielä yksinkertaisempaan ja selkeämpään muotoon yhdessä henkilöstösuunnittelijan ja erikoissuunnittelijan kanssa. Lomakkeelta poistettiin muutamia avoimia kysymyksiä ja joihinkin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Itse vaikutin lähinnä kysymysten muotoiluun, sisällöltään kysely on toimeksiantajan tarpeiden mukainen. Kyselylomakkeelle tuli kuusi täysin uutta kysymystä, joita ei ollut edellisessä auditointikyselyssä. Kysymyksistä kymmenen kappaletta on samoja edellisen kyselyn kanssa. Kahdeksan kysymystä on samankaltaisia edellisen kyselyn kanssa, mutta itse kysymyksen muotoa tai vastausvaihtoehtoja on muokattu.

Kyselylomaketta laadittaessa kannattaa tutustua hyvin aihepiiriin ja selvittää tarkasti mihin asioihin haluaa saada vastauksen. Kysymyksillä tulisi saada kattavasti tietoa halutusta aiheesta, turhia kysymyksiä ei saisi olla. Kysymysten tulee olla vastaajalleen ymmärrettäviä ja käytettyjen sanojen yksiselitteisiä. Yhdellä kysymyksellä olisi pyrittävä saamaan vastaus yhteen kysymykseen. (Vilkkä 2005: 81 – 88.) Mielenkiinnon herättämiseksi lomakkeen alkuun kannattaa laittaa helpompia kysymyksiä. Kysymysten tulisi edetä loogisesti ja samaa aihepiiriä olevat kysymykset tulisi laittaa ryhmittäin. (Heikkilä 2008: 47 – 49.)

Yhteensä kysymyksiä oli 27 kappaletta. Kolmella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajan asemaa, vastuualuetta ja vastuuyksikköä. Muut lomakkeen kysymykset käsittelivät lähinnä esimiesten työnjakoa, ammatillista johtamista, koulutusta, rekrytointia ja työturvallisuutta. Kysymysten järjestys eteni edellisen

kyselyn mukaisesti, aihealueittain ryhmiteltyinä. Uudet kysymykset sijoitettiin kyselyyn aihealueensa mukaisesti.

Kysymykset voivat olla avoimia, monivalintakysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat vertailukelpoisia, niiden kysymysmuoto on vakioitu. Sekamuotoisissa kysymyksissä on sekä valmiita vastausvaihtoehtoja, että avoin vastausvaihtoehto. (Vilkkä 2005: 84 – 87). Likertin asteikkoa käytetään usein mielipideväittämissä. Yleensä asteikko on 4- tai 5-portainen ja siinä on molemmat ääripäät edustettuina (täysin samaa mieltä/täysin eri mieltä). Myös ”en osaa sanoa” voi olla yksi vastausvaihtoehdoista. Kysymystä laatiessa tulee miettiä kuinka monta arvoa asteikolle annetaan ja kuinka arvot esitetään sanallisesti. (Heikkilä 2008: 53.)

Vastausvaihtoehtojen määrittely voi olla joskus hankalaa ja silloin voidaan käyttää avointa kysymystä. Avoimen kysymyksen käsittely saattaa olla työlästä, mutta vastausta voidaan hieman rajata kysymyksen muotoilulla. Avointen kysymysten avulla voidaan saada tietoa jota määritellyillä vastauksilla ei saataisi. (Heikkilä 2008: 49 – 50.) Avoimilla kysymyksillä saadut tiedot voidaan luokitella ja muuttaa numeraaliseen muotoon. (Vilkkä 2005: 87.) Valmiita vastausvaihtoehtoja käytettäessä on vaikeaa selvittää käyttäytymisen syitä, vastausvaihtoehdot eivät välttämättä selvitä asiaa riittävän hyvin. Avoimia vastauksia jälkikäteen luokiteltaessa taas voi tulla tulkintavirheitä. (Heikkilä 2008: 56.)

Viidelle kysymykselle annettiin avoin vastausvaihtoehto, johon vastaaja sai omin sanoin selvittää kantaansa. Avoimen kysymyksen sai ohittaa, muut kysymykset jäivät vastaajilleen pakollisiksi. Monivalintakysymyksiä oli kaksi kappaletta, niiden vastausvaihtoehdoista sai valita kaikki sopivat. Yksi kysymyksistä oli sekamuotoinen, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi pystyi selventämään kahta vastausvaihtoehtoa avoimessa kentässä. Kaikki muut olivat valintakysymyksiä, joiden vaihtoehdoista tuli valita sopivin. Valintakysymyksissä vastausvaihtoehtoja oli vähimmillään kaksi, kyllä ja ei vaihtoehdot. Enimmillään vastausvaihtoehtoja oli viisi, joissa ääripäiden lisäksi oli kaksi näiden sisälle sijoitettavaa vaihtoehtoa ja ”en osaa

sanoa”. Lomaketta ei testattu, koska kysely perustuu aiempaan, jo testattuun lomakkeeseen.

5.2 Kyselyn toteutus ja tulosten käsittely

Kysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla, tulosten käsittely SPSS ja PASW -ohjelmilla ja raportin kirjallinen osuus Wordilla. Monivalinta- ja valintakysymysten vastaukset luokiteltiin edellä mainituilla taulukko-ohjelmilla. Avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset listattiin ylös tekstinkäsittelyohjelmalla ja saaduista vastauksista tehtiin koosteet. Kyselystä tuli myös palautetta, joka kirjattiin ylös auditointiraporttiin.

Kyselyn kohteena olivat seuraavien HUSLABin vastuualueiden vastuuyksiköiden päälliköt ja osastonhoitajat, sekä vastuualueiden johtajat:

- Kliininen kemia ja hematologia
- Hallinto (myrkytystietokeskus kuuluu hallinnon vastuualueeseen)
- Kliininen fysiologia ja isotooppilääketiede
- Kliininen neurofysiologia
- Patologia
- Perinnöllisyyslääketiede
- Kliininen mikrobiologia
- EVO, tutkimus ja opetus
- Perusterveydenhuollon laboratoriopalvelut

Vastaajan nimeä ei lomakkeella kysytty, mutta vastaajat ovat silti jäljitettävissä muiden antamiensa tietojen perusteella. Auditoinnilla halutaan selvittää kohteen senhetkistä tilannetta ja etsiä mahdollisia kehittämiskohteita, siksi on myös tiedettävä mistä vastaukset tulevat. Auditointiraportti on luottamuksellista tietoa, eikä sitä jaeta asiaankuulumattomille henkilöille. Raportti kirjoitettiin niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voi sieltä tunnistaa.

Kysely lähetettiin Webropol -ohjelman kautta vastaajien sähköpostiosoitteisiin. Saatekirje oli sähköposti, jonka mukana oli linkki kyselylomakkeelle. Internetissä tehtävä kysely mahdollistaa tietojen käsittelyn tilasto-ohjelmalla heti vastausten saapumisen jälkeen. Internetissä täytettävän kyselyn hyviä puolia on sen nopeus. (Heikkilä 2008: 69 – 70). Saatekirje selvittää vastaajalle kyselyn taustaa ja antaa ohjeita vastaamiseen. Saatekirjeessä kerrotaan kyselyn toteuttaja, tutkimuksen tavoite, tietojen käyttötapa, vastaajien valinta, vastausaika, palautusohje, kommentti tietojen luottamuksellisuudesta, kiitos vastaajalle ja tutkijan allekirjoitus. Saatekirjeen tulisi motivoida kyselyn vastaamiseen. Saatekirjeen pituus saisi olla korkeintaan yhden sivun mittainen. (Heikkilä 2008: 61 – 62.)

Suunniteltu vastausaika kyselylle oli 30.8 – 12.9.2010. Vastausaikaa jatkettiin kuitenkin yli kahdella viikolla, koska haluttiin että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselyn aukioloaikana vastaajille lähetettiin kaksi muistutuskirjettä. Lopullinen vastaajien määrä oli 36, kun kysely suljettiin 29.9.2010.

6 Tulokset

Auditoinnin tulokset ovat luottamuksellisia ja siksi ne esitetään tässä hyvin yleisellä tasolla. Tarkemmat tulokset ovat auditointiraportissa (liite 2), joka luottamuksellisuutensa vuoksi julkaistaan Metropolia ammattikorkeakoulussa vain kirjallisessa versiossa. HUSLAB omistaa oikeuden julkaista raportti haluamassaan muodossa ja laajuudessa.

Auditoinnilla saatuja tuloksia verrattiin edellisen auditointiraportin tuloksiin niiltä osin kuin se on mahdollista. Kysymykset 5, 7, 13, 14, 17, 19, 21, 22, 24 ja 26 olivat samoja edellisen kyselyn kanssa ja siten myös verrattavissa aiempiin tuloksiin. Nämä kysymykset käsittelivät edellisessä auditoinnissa tehtyjen havaintojen korjaamista,

työpistekuvauksen laatimista, johtamisen kehittämishankkeiden aloittamisen syitä, esimiehen ja työntekijöiden välisiä kokouksia, palvelussuhdeasioiden kehittämiskohteita, osaamiskartoitusta, koulutussuunnitelmaa, opiskelijanohjauskansiota, sekä työsuojelukoulutusta.

Kysymyksissä 4, 6, 8, 11, 12, 16, 18 ja 23 oli joko erilaiset vastausvaihtoehdot tai kysymyksen muotoilu on erilainen aiempaan auditointiin verrattuna. Nämä kysymykset käsittelivät edellistä henkilöstöhallinnon auditointia, vastuuyksikön päällikön ja osastonhoitajan välistä työnjakoa, vastuuyksikön johtamiseen saatua perehdytystä, päätöksenteon sujuvuutta, johtamisen kehittämishankkeita, palvelussuhdeasioiden ohjeistuksen toimivuutta, akateemisten työvuorosuunnittelua, sekä koulutuksen vaikuttavuuden arviointikyselyn käyttöä. Myös näiden kysymysten tuloksia on verrattu aiempiin tuloksiin.

Kysymykset 9, 10, 15, 20, 25 ja 27 olivat uusia, eikä niille ole vertailukohdetta. Nämä kysymykset käsittelivät delegointiin liittyvien asioiden määrittelyä johtosäännössä, delegoituja päätöksenteko-oikeuksia, henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seuraamista, osaamiskartoituksen suoritusta, rekrytointiohjelman toimivuutta, sekä lisäohjeistusten tarvetta.

Auditointiraportissa valintakysymysten tulokset ovat esitettynä taulukoiden ja pylväskuvioiden muodossa. Kaikkia tuloksia on myös kommentoitu sanallisesti. Avoimien kysymysten vastaukset ovat kirjallisessa muodossa ja ne ovat alkuperäisten vastausten lyhennelmiä. Joitakin avoimien kysymyksien vastauksia myös yhdisteltiin toisiinsa. Koska avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, niihin tuli muita vähemmän vastauksia. Kysymyksiä koskenut palaute kirjattiin auditointiraporttiin aina kommentoidun kysymyksen kohdalle.

Tutkimusraportissa tulisi kiinnittää huomiota raportin sisältöön ja esitystapaan. Raportissa kuvataan tutkimuksen suorittamista ja tehdään yhteenveto tuloksista.

Raportti voi sisältää tiivistelmän, mutta se ei ole välttämätön. Tutkimuksen luotettavuutta ja virhelähteiden vaikutusta tulee pohtia raportissa. Tulokset käsitellään raportissa aihealueittain. Raporttiin sisältyy katsaus aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, kerrotaan tutkimuksen kohde, vastaajien määrä, kuinka tieto on kerätty, aikataulu, toimeksiantaja ja analysointimenetelmät. Tutkimuslomake lisätään raportin liitteeksi. (Heikkilä 2008: 71 – 72.)

Kyselyn vastausprosentiksi jäi 43 %, vastaajien jakauma aseman perusteella on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Asema vastuuyksikössä.

	Koko joukon lukumäärä	N (Vastaajien lukumäärä)	%
Vastuuyksikön päällikkö	29	10	27,8
Vastuuyksikön osastonhoitaja	47	25	69,4
Vastuualueen johtaja	7	1	2,8
Yhteensä	83	36	100,0

Tällä auditoinnilla saatiin tietoa HUSLABin henkilöstöhallinnon työnjakoon, johtamiseen, koulutusasioihin, rekrytointiin ja työturvallisuuteen kohdistuvista toimintatavoista. Auditoinnin avulla löydettiin myös joitakin näihin liittyviä kehittämiskohteita.

Uusien esimiesten perehdytystä koskevalla kysymyksellä saatiin selville, että puolet vastaajista oli saanut perehdytystä. Toimintakäsikirjassa B ohjeistetaan perehdyttämään uusi työntekijä perehdytyskorttia käyttäen. Perehdytys tulisi myös tehdä laaditun perehdytys suunnitelman mukaisesti. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 23). Toimintakäsikirjan A-osassa myös mainitaan, että toimintakäsikirjojen B ja C

kuvaukset ovat tarkoitettu vastuuyksiköiden päälliköiden, sekä muiden esimiesten perehdyttämiseksi tehtäviinsä. (Toimintakäsikirja, osa A 2007: 14).

Työnjakoa koskevalla kysymyksellä pyrittiin selvittämään vastuuyksikön päällikön ja osastonhoitajan välisen työnjaon selkiintymistä edellisen kyselyn jälkeen. Tämä kysymys ei kuitenkaan ollut kovinkaan toimiva, koska vastaajista suurin osa ei ollut vastannut aiempaan kysymykseen, eikä siis osannut tehdä vertailua. Yksi vastaajista toivoikin perehdytystä kehittämiskohteeksi. Johtamiseen kohdistuneilla kysymyksillä saatiin selville, etteivät päätöksenteko-oikeudet olleet kaikille vastaajille selviä. HUSLABissa henkilöstöhallinnon ratkaisuväliltä on kirjattuna pysyvässä toimintaohjeessa, jossa on eriteltyä henkilöstöön ja hankintoihin liittyvä päätösvalta. Johtamisen kehittämishankkeita oli vain harvoilla, toimintakäsikirjassa kuitenkin mainitaan vastuusta ylläpitää ja kehittää ammattitaitoa työnantajan tukemana.

Henkilöstöä koskevien tunnuslukujen keräämistä koskevalla kysymyksellä saatiin tietoa siitä, kerätäänkö yksikössä henkilötöiden tuottavuuteen, poissaoloihin, toteutuneisiin henkilötöyökuukausiin ja työolobarometriin liittyviä tunnuslukuja. Esimiesten ja työntekijöiden välisiä kokouksia järjestettiin jokaisen vastaajan yksikössä, joskin vastausten perusteella nämä kokoukset olivat hieman harventuneet edellisestä kyselystä. Vastaajista suurin osa piti palvelussuhdeasiain ohjeistusta toimivana. Osa vastaajista toivoi intranetissä olevien palvelussuhdeasiain ohjeistusten päivitystä. Auditoinnissa kysyttiin myös akateemisten työvuorosuunnittelua, joka vastausten perusteella ei toteudu kaikissa yksiköissä. Toimintakäsikirjassa B mainitaan, että työvuorosuunnittelu on ohjeistettu HUS:n ohjekirjeellä. (Toimintakäsikirja, osa B 2007: 13).

Koulutusasioissa käsiteltiin osaamiskartoituksen tekoa, joka puuttui yli puolelta vastaajista. Osaamiskartoitusta oli tehty eri tavoin ja melko satunnaisesti. Toimintakäsikirjan B osa sisältää ohjeita osaamisen arviointiin, näitä ohjeita on käsitelty luvussa 3.4 Henkilöstöhallinto HUSLABissa. Työnantajan järjestämiin koulutuksiin osallistumista koskevalla kysymyksellä saatiin tietoa siitä, kuinka moni vastaajan

yksikössä työskentelevistä oli osallistunut viimeisen vuoden aikana työnantajan järjestämään koulutukseen. Auditoinnissa kysyttiin myös koulutuksen vaikuttavuuden arviointikyselyn käyttöä, tämä olikin käytössä lähes kaikkien vastaajien yksiköissä. Koulutusasioissa oli myös kysymys opiskelijanohjauskansiosta, joka vastausten perusteella oli melkein kaikilla yksiköillä käytössä.

Rekrytointia koskevalla kysymyksellä haluttiin saada tietoa Artist -ohjelman toimivuudesta rekrytoinnissa. Suurin osa vastaajista piti ohjelmaa erittäin hyvin tai melko hyvin toimivana. Työturvallisuutta koskevalla kysymyksellä haluttiin selvittää, onko yksikössä järjestetty työturvallisuuteen liittyvää koulutusta viimeisen vuoden aikana. Yli 80 % vastasi, että koulutusta oli järjestetty.

6.1 Havainnot

Tuloksista tehty havainnot ovat tehty yhdessä HUSLABin henkilöstösuunnittelijan ja erikoissuunnittelijan kanssa. He ovat myös tarkastaneet auditointiraportin sisällön oikeellisuuden. Auditointiraporttiin tuli sekä positiivisia huomioita, että kehittämiskohteiksi sopivia huomioita. Havaintojen perustana ovat HUSLABin toimintaohjeiden antamat määritelmät oikeista toimintatavoista, edellisen auditointiraportin tuloksiin tehty vertailut, sekä vastaajien kommentit ja toiveet.

Positiivisina huomioina auditointiraporttiin kirjattiin palvelussuhdeasiain ohjeistuksen toimivuuden paraneminen, opiskelijanohjauskansion yleistyminen, päätöksenteon sujuvuuden paraneminen, sekä koulutussuunnitelman ja koulutuksen vaikuttavuuden arviointikyselyn laaja käyttö.

Eniten kehittämiskohteita löytyi johtamisen alueelta. Esimiesten ja työntekijöiden väliset kokoukset olivat vastausten perusteella vähentyneet edelliseen auditointiin verrattuna. Johtamisen kehittämiskohteena mainittiin myös se, että akateemisten työvuorosuunnittelu ei toteudu kaikissa yksiköissä. Delegoiduissa päätöksenteko-

oikeuksissa havaittiin olevan väärinkäsityksiä. Vastaajat itse toivoivat selkeämpiä ohjeistuksia intraan, myös intran toimivuutta toivottiin parannettavan. Koulutusasioihin kohdistuvana kehittämiskohteena mainittiin osaamiskartoituksen puuttuminen yli puolelta vastaajista, myös kartoituksen vaihtelevat tekotavat mainittiin.

6.2 Tulosten luotettavuuden arviointi

Vastaajien määrä jäi toivottua pienemmäksi ja siksi tulokset ovat lähinnä suuntaa antavia. Luotettavuutta heikentää myös se, että yhdeltä vastuualueelta ei tullut vastauksia ollenkaan. Avoimien kysymysten vastauksista tehdyissä tulkinnoissa on aina inhimillisen virheen mahdollisuus. Valintakysymysten vastaukset on käsitelty lähes alusta loppuun asti sähköisesti, tämä vähentää virheiden mahdollisuutta niiden osalta. Saadut tulokset ovat kuitenkin edellisen auditoinnin kanssa hyvin samansuuntaiset ja tämä seikka antaa tuloksille luotettavuutta.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Käytännössä tämä tarkoittaa arviointia kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sopivuudesta kyseiseen tutkimukseen, teoreettisten käsitteiden siirrosta mitattaviksi ominaisuuksiksi, valitun asteikon toimivuudesta ja mittarin sisältämistä epätarkkuuksista. (Vilkkä 2007: 150 – 151.)

Tämä tutkimuksen kyky mitata haluttuja asioita on ollut kohtuullisen hyvä. Kysymykset olivat aihepiiriltään henkilöstöhallinnon toimintaan kohdistuvia. Kysymyksistä kymmenen oli aivan samoja edellisen auditoinnin kanssa. Näiden kysymysten osalta tämä auditointi vastasi edeltäjäänsä. Kysymyksistä kahdeksan oli hieman muokattuja edellisestä kyselystä tai ne olivat jatkoa edelliselle kyselylle. Esimerkiksi vuoden 2008 auditoinnissa kysyttiin vastuuyksikön päällikön ja osastonhoitajan välisen työnjaon selkeyttä. Tällöin 12 % vastaajista ei pitänyt työnjakoa selkeänä, joten tässä auditoinnissa kysyttiin onko työnjako selkiintynyt edellisen kyselyn jälkeen. Valitettavasti vastaajista suurin osa ei ole ollut mukana edellisessä auditoinnissa, eikä

siis osannut ottaa kantaa tähän seikkaan. Kysymyksistä kuusi oli aivan uusia, eikä siis millään tavalla verrattavissa aiempaan auditointiin.

Saadun palautteen perusteella osa lomakkeella olleista kysymyksistä olisi kaivannut lisää vastausvaihtoehtoja. Koska vastaaminen valintakysymykseen oli pakollista, ovat vastaajat valinneet vaihtoehtoista sopivimman. Sopivin vaihtoehto ei välttämättä ole ollut täysin vastaajan mielipiteen mukainen. Tämä vähentää tulosten luotettavuutta, koska vastaajat eivät ole voineet vastata haluamallaan tavalla. Kysymyksellä 4 haluttiin saada tietoa aiemman henkilöstöhallinnon auditoinnin ajankohdasta, tähän olisi voinut lisätä avoimen vastausvaihtoehdon tai ”en osaa sanoa” vaihtoehdon. Kysymyksellä 8 haluttiin selvittää uusien esimiesten johtamiseen saamaa perehdytystä. Tämän kysymyksen olisi voinut jättää vastaajilleen vapaaehtoiseksi. Vaihtoehtoisesti kysymykseen olisi voinut lisätä ”en ole uusi esimies” vastausvaihtoehdon. Kysymyksellä 12 haluttiin saada tietoa johtamisen kehittämishankkeista. Saadun palautteen perusteella, vastaajat olisivat kaivanneet tähän esimerkkiä johtamisen kehittämishankkeista. Osa vastaajista myös toimi useamman yksikön esimiehenä, mutta pääsi vastaamaan vain yhden yksikön osalta.

Teoreettisten käsitteiden siirto mitattaviksi ominaisuuksiksi on tässä tutkimuksessa tapahtunut lähinnä toimeksiantajan kautta. Kysymykset olivat valmiina jo ennen työn teoreettisen osan valmistumista, joten tässä kohden työ on edennyt normaalista käytännöstä poikkeavasti. Teoreettisten käsitteiden ymmärtäminen on siis tapahtunut osaltani myöhässä, työn ohjaajille ne toki ovat olleet selviä. Tulosten mittarina on käytetty henkilöstöhallinnolle annettuja ohjeistuksia ja edellisen auditointiraportin tuloksia. Toimintaohjeissa on jonkin verran tulkinnan varaa ja toisaalta myös tulosten käsittelijän kokemattomuus toimintaohjeiden tulkintaan ovat epävarmuustekijöitä. Työn ohjaajilla on kuitenkin tästä kokemusta ja he myös tuntevat henkilöstöhallintoa koskevat ohjeistukset hyvin.

7 Pohdinta

Tässä luvussa olen pohtinut työni aiheeseen liittyviä asioita ja omaa opinnäyteprosessiani.

7.1 Työn aihepiiri ja tulokset

Henkilöstöhallinto toiminta kohdistuu ylemmän johdon ja muun henkilöstön välille. Esimiehen työ on hyvin vastuullista ja melko tarkkaan määriteltyä. Esimiehen olisi tunnettava omat valtuutensa ja osattava käyttää niitä oikein. Jatkuvan tarkkailun ja arvostelun alla toimiminen voi olla hankalaa, silti esimiehen toiminnan tulisi olla aina esimerkillistä. Henkilöstön toimintaa tulee ohjata tavoitteellisesti kohti organisaation asettamia strategisia päämääriä. Tehtyjen päätösten on oltava oikeutettuja ja perusteltavissa. Esimiehen työnkuva voi olla hyvinkin laaja ja vaatii usein monipuolista osaamista.

Auditoinnilla pyritään selvittämään toiminnan tasoa ja löytämään kehittämiskohteita. Auditoinnilla pyritään havainnoimaan asioita mahdollisimman tarkasti ja puolueettomasti. Auditoinnin merkitys laadunhallinnassa on tärkeä jatkuvan kehittämisen kannalta. Tuloksien vertailu aiempiin auditointeihin antaa tietoa kehityksen suunnasta.

Työn teoreettisen osan yhteys auditoinnilla saatuihin tuloksiin on kohtalainen. Teoreettisessa osassa olen pyrkinyt määrittelemään auditointia ja henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallintoa kuvaavassa osassa pyrin ottamaan esille niitä asioita, joita auditoinnilla on pyritty selvittämään, mutta lisäksi myös kuvaamaan lukijalle henkilöstöhallinnon asemaa ja osuutta laadunhallinnassa. Saatoin kuitenkin teoreettisessa osuudessa käsitellä aihetta turhan laajasti. Työstä olisi voinut tulla helpommin luettava ja ymmärrettävä, jos olisin osannut kohdentaa teoriaosuutta vielä selkeämmin. Olisin myös voinut käsitellä tarkemmin osastonhoitajan, vastuuyksikön

päällikön ja vastualueiden päälliköiden toimenkuvaa. Teoreettisen osan vaikeutena oli se, etten heti osannut lähteä viemään työtäni oikeaan suuntaan, vaan keräsin lähes kaikkea aiheeseen liittyvää tietoa.

7.2 Opinnäytetyöprosessi

Aloitin opinnäytetyöni työstämisen maaliskuussa 2009 ja sen työstäminen eteni melko hyvin suunnitelmani mukaisesti. Tein opinnäytetyötä yksin, joten opinnäytetyöprosessi oli täysin omalla vastuullani. Mielestäni varasin aikaa opinnäytetyöprosessia varten riittävästi, mutta en yhtään liikaa. Tiedonhankinta sujui ilman ongelmia, koska aiheesta oli paljon materiaalia saatavilla. Aloitin opinnäytetyön teoriaosuuden muistiinpanojen kirjoittamisella ja ne olivatkin suureksi avuksi lopullisen työn muodostamisessa, vaikka kaikki tekstit eivät tänne asti päätyneetkään. Ylimääräisen tekstin pois karsiminen oli tärkeää, jotta lopullisesta työstä muodostui mahdollisimman selkeä kokonaisuus.

Ennen työn aloittamista en tiennyt auditoinnista mitään, joten aiheeseen sisälle pääseminen vei jonkin verran aikaa. Lähes valmiiden kysymysten käyttö tuntui aluksi työtä helpottavalta tekijältä, mutta huomasin, että se hieman hidasti minua auditoinnin tavoitteen ymmärtämisessä. Osa kysymyksistä ei ollut minulle selkeitä, jolloin kysyin niiden tarkoitusta toimeksiantajalta. Kysymysten muokkaaminen on helpompaa, kun on selkeä mielikuva siitä mitä kysymyksillä halutaan saada selville. Tulosten käsittely oli yllättävän helppoa ja mukavaakin, mutta luokittelu tuntui hankalalta. Myös tulosten yhteenveto tuntui hieman hankalalta. Epäilin osaanko ottaa kaikki tärkeät asiat huomioon ja toisaalta taas olla huomioimatta merkitykseltään vähäisiä seikkoja.

Oppimisprosessina opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen. Vaikka kuvittelin suunnitelleeni aikataulun hyvin, tuli minulle ajoittain kiire ja tunsin itseni riittämättömäksi. Koko opinnäytetyöprosessin ajan sain tarvittaessa apua ja tukea koulun, sekä toimeksiantajan taholta. Tämä auttoi minua jaksamaan ja etenemään prosessissa. Pyrin tekemään opinnäytetyöstäni niin hyvän, kuin se taidoillani ja

resursseillani oli mahdollista. Työn tekeminen toimeksiantajan käyttöön oli innoittavaa ja antoi opinnäytetyön tekemiselle merkitystä.

Lähteet

- Carter, Nigel 2004. Auditointi ja ISO 19011. Suomen standardisoimisliitto SFS Ry. Helsinki.
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. Henkilöstöhallinnon auditointiraportti. 2008. HUSLAB.
- Laatupolitiikka. 2009. HUSLAB, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti. <www.hus.fi> Luettu 20.7.2010.
- Laboratorioiden laatu. 2009. HUSLAB, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti. <www.hus.fi> Luettu 20.7.2010.
- Linko, Solveig 2005. Sisäiset auditoinnit -johdon kehittämistyökaluna. Moodi 4. 124 – 126.
- Moisalo, Veli-Pekka 2010. Käytännön esimiestyötä, Arjen johtaminen. Vantaa, Hansaprint Oy.
- Narinen, Arja 2000. Terveysthuollon osastonhoitajan työ tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto.
- Pesonen, Herkko 2007: Laatus! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva, WS Bookwell Oy.
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pysyvä toimintaohje 2010. HUSLAB.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaot, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Siloaho, Maritta 2006. Laadunhallintajärjestelmän hyödyntäminen suomalaisissa kliinisissä laboratorioissa. Moodi 3. 142 – 146.
- Sisäiset auditoinnit. 2009. Toimintaohje, laadunhallinta. HUSLAB.
- Sosiaali- ja terveysministeriö – Stakes – Suomen Kuntaliitto 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, Valtakunnallinen suositus. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sumkin, Tuula – Tuomi, Lauri 2010. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo, WS Bookwell Oy

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2002. Standardi SFS-EN ISO/ 19011. Laadunhallinta- ja/tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeet.

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2005. Standardi SFS-EN ISO/IEC 17025. Testauskalibrointilaboratorioiden pätevyys. Yleiset vaatimukset.

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2007. Standardi SFS-EN ISO 15189. Lääketieteelliset laboratoriot. Erityisvaatimukset laadulle ja pätevyydelle.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Toimintakäsikirja, osa A 2007. HUSLAB.

Toimintakäsikirja, osa B 2007. HUSLAB.

Täydennyskoulutus, sisäinen ja ulkoinen 2009. HUSLAB.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, Juha.V 2010. Johtajana sairaalassa. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

Vuosikertomus 2009. 2010. HUSLAB, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti. <www.hus.fi> Luettu 20.7.2010.

Saatekirje

Hyvä HUSLABin esimies,

HUSLABin henkilöstö- ja laadunhallintayksiköt suorittavat vastuuyksiköiden henkilöstöhallinnon auditointikyselyn. Tavoitteena on selvittää henkilöstöhallinnon toimintaperiaatteiden noudattamista työyksiköissä. Saatujen tulosten avulla voidaan kehittää HUSLABin henkilöstöhallintoyksikön toimintaa.

Tämä kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun bioanalytiikan koulutusohjelman opinnäytetyötä, joka toteutetaan yhdessä HUSLABin henkilöstö- ja laadunhallintayksiköiden kanssa. Kysely toteutetaan sähköisesti, mihin pääset vastaamaan alla olevan linkin kautta.

Aikaa vastausten lähettämiseen on varattu kaksi viikkoa, 30.8.2010 – 12.9.2010 klo: 16 saakka. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, teoriaosuudesta ja auditointiraportista. Kyselyn tulokset julkaistaan auditointraportissa, jota ei liitetä mukaan kun opinnäytetyö julkaistaan Metropolian opinnäytetöiden tietokannassa. Auditointiraportissa yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule esille. Opinnäytetyö julkaistaan myös HUSLABin intrassa.

Osallistuthan kyselyyn, jotta voimme kehittää henkilöstöhallintoyksikön toimintaa paremmin tarpeitanne vastaavaksi.

Auditointia koskeviin kysymyksiin vastaamme sähköpostitse.

Henkilöstösuunnittelija Anne Kujala (anne.kujala@hus.fi)

Ystävällisin terveisin Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelija

Suvi Vikholm (suvi.vikholm@metropolia.fi)

HUSLABin henkilöstöyksikkö ja laadunhallinta

Henkilöstösuunnittelija Anne Kujala (anne.kujala@hus.fi)

Erikoissuunnittelija Raija Lahdenperä (raija.lahdenpera@hus.fi)